الإدارة وفن اتخاذ القرار

أحمد رجب

الكتاب: الإدارة وفن اتخاذ القرار

الكاتب: أحمد رجب

الطبعة: ٢٠٢٣



الناشر: وكالة الصحافة العربية (ناشرون)

٥ ش عبد المنعم سالم – الوحدة العربية – مدكور- الهرم – الجيزة - جمهورية مصر العربية
هاتف : ٣٥٨٢٥٢٩٣ _ ٣٥٨٦٧٥٧٦ _ ٣٥٨٦٧٥٧٥
فاكس : ٣٥٨٧٨٣٧٣

http://www. bookapa.com **E-mail: info@bookapa.com**

دار الكتب المصرية
فهرسة أثناء النشر

رجب ، أحمد
الإدارة وفن اتخاذ القرار / أحمد رجب
– الجيزة – وكالة الصحافة العربية.
١٩٥ ص، ١٨*٢١ سم.
الترقيم الدولى: ١ – ٦٧٨ – ٩٩١ – ٩٧٧– ٩٧٨
أ – العنوان رقم الإيداع : ٤٨٣٣ / ٢٠٢٣

الإدارة وفن اتخاذ القرار



مقدمة

تمتلىء حياتنا اليومية بالقرارات التي تتعلق بكافة شئون الحياة، فما دامت هناك مسائل تحتمل الإجابة عليها بنعم أو لا، أو تختلف وجهات النظر في بشأن معالجتها فإن الأمر يحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنه.

كما أن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد أو المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية إنما هي في الواقع سلسلة من القرارات، فالسياسة العامة ما هي إلا نتاج قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين، والإجراءات هي الأخرى تأتي نتيجة قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات التخطيطية والتنظيمية إذ أن أي موقف إداري يمثل مشكلة ما أو فكرة ما يتطلب اتخاذ قرار سليم نحو المشكلة بهدف حلها أو نحو الفكرة بغرض تنفيذها.

ومن الملاحظ أن صنع القرارات من قبل الفرد قد لا يكون دائماً وفقاً للأسلوب السليم، فليست كل قرارات الفرد تمثل الحل الأمثل حيث أن قدرة الفرد محدودة على الاختيار وفقاً لظروف كل موقف يستلزم اتخاذ قرار بشأنه، ووفقاً لحجم ونوع المعلومات المتوفرة وكذلك وفقاً لمستوى خبرة الفرد ودرايته وقدرته على اتخاذ القرار الرشيد.

ومن المسلم به أن بعض القرارات التي تتطلب من المدير جهداً كبيراً

ووقتاً أطول للحصول على أفضل البدائل تجاه مشكلة معينة، وقد لا يصل في النهاية إلى البديل الأمثل، حيث لا يمكن للفرد أن يحيط علماً بجميع البدائل الموجودة.

وقد يجد نفسه أنه ليس لديه القدرة على البت في اتخاذ القرار. ويقول في ذلك المفكر الإداري "سيمون": " من الصعوبة بمكان أن يتم حصر كل البدائل لاختيار القرار الرشيد".

ولذلك يرى الكثير من خبراء الإدارة إن اتخاذ أي قرار سريع وحاسم قد يكون أفضل بكثير من تأجيل القرار أو عدم اتخاذه وذلك لسببين إثنين:

الأول: تأثير الروح المعنوية للموظفين إذا لاحظوا عدم قدرة رئيسهم على التوصل إلى حل حاسم لمشكلة ما، مما قد يقلل روح الحماسة عندهم.

والثاني: أنك إذا أجلت اتخاذ قرار حاسم لمشكلة ما، فإن النتيجة أنك لن تحصل على مزيد من المعلومات عنها بعد أسبوع أو شهر أكثر مما لديك الآن، وبذلك لا تكون قد فشلت في اتخاذ قرار فحسب؛ بل لن يكون لديك مزيد من الوقائع أو الحقائق التي تساعدك على اتخاذ القرار السليم.

أما إذا اتخذت قرارا وكان خاطئاً فسرعان ما يتضح لك هذا الخطأ وتستطيع حينئذ تداركه وإصلاحه، لأنه بمجرد اتخاذك القرار وبدئك في تنفيذه سيتبعك الآخرون في نفس الاتجاه، وستتطور الأمور إما للأحسن وإما للأسوأ.

فإذا كانت النتيجة سيئة، فعليك أن تعترف بخطئك وتتخذه خطوة إيجابية لإصلاحه، فمع هذا الحسم لا تدع الكبرياء يمنعك من الصراحة ومن

أن تعترف لمرؤوسيك أنك كنت مخطئاً،فاتخاذ أي قرار خاطئ أفضل من عدم اتخاذه مطلقاً لأن القرار الخاطئ سوف يعطيك مزيداً من المعلومات، أما فشلك في اتخاذ أي قرار فلن يعطيك شيئاً على الإطلاق.

ويرى "سيمون" إن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة الحلقات، وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، فكل قرار يسبقه قرار أو يتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف.

فبذلك نصل إلى أن اتخاذ القرارات عملية معقدة ومركبة وتتداخل فيها عوامل متعددة تعترض متخذ القرار.

وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرار بدءا بالفرد الذي يعمل من خلال سعيه المستمر من أجل البقاء وممارسة النشاط الإنساني في شتى المجالات، على اتخاذ القرار بصورة مستمرة ليرقي بنمط حياته وأساليبها مستخدما في ذلك عقله المبدع وتجاربه ومعلوماته وقدرته على الانتقاء والاختيار.

أما في مجال الحياة العملية فسوف تختلف طرق تسيير شئون العمل، وتزداد المشاكل وتتعقد كلما تنوع النشاط واتسع مجاله، لذلك نجد المدير الذي ينظم وينسق ويتعامل مع البيئة الخارجية، يتخذ في كل مرحلة من مراحل عمله قرارا معينا يتوقف عليه نجاح المدير ونجاح المؤسسة كذلك.

ومع نمو حجم المؤسسات الاقتصادية وتعقد مشاكلها وتزايد صعوبة معالجة جميع العوامل التي تؤثر على القرار، أصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية حتى تتلاءم مع نوعية المشاكل وتكون قادرة

على إيجاد الحلول الملائمة لها والوصول إلى أفضل القرارات، حيث الاهتمام يزداد حاليا بالجانب العلمي للإدارة واستخدام الأساليب الكمية لتحليل الظواهر الإدارية، وقياسها، فهي التي تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر دقة وفعالية على الرغم من أن العديد من المتغيرات الإدارية يصعب السيطرة عليها.

وكذلك إخضاعها للطرق العلمية وتحليلها والتعامل معها على أساس رقمي لأنها ترتبط بالعنصر البشري والعوامل المؤثرة فيه، ونظرية القرارات الإدارية مع حداثة العهد بها تمثل أسلوبا متميزا متطورا في تحليل البيانات تحليلا كميا يتفق مع سير الإدارة في الاتجاه العلمي الذي يهدف إلى تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالاستعانة بأجهزة الكمبيوتر واستخدام الأساليب الكمية المختلفة المتمثلة في بحوث العمليات والطرق الإحصائية والمحاسبية التي تهدف للوصول إلى قرارات أكثر دقة و منطقية.

كما ظهرت أهمية استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ضمن الإدارة الحديثة نتيجة لكون الأسلوب التقليدي الذي كانت تعتمد عليه العوامل الذاتية والحسابات التقريبية وحكم العادة أصبح لا يجد ملائمة لاستمراره واستمرار نجاحه في عالم المعرفة المتفجرة والمنافسة العالمية والتكنولوجية السريعة الإمداد، حتى لا يواجه الإداري الخيارات الكثيرة ذات العواقب غير المعروفة، والأحداث الاجتماعية المتغيرة أو غير اليقينية والتي تشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني ... إلخ

لهذا السبب أصبح من الضروري محاولة البحث عن كيفية استخدام الطرق والفنيات المساعدة على اتخاذ القرارات في الإدارة حيث أن البحث في هذا المجال لم يلق الاهتمام الواجب بشكل كافي ليؤكد أو يعارض مسألة استخدام هذه الأساليب التي قد يؤدي تطبيقها العلمي إلى سلبيات و تناقضات يمكن أن تنتج نماذج تصميمه غير قادرة أن تعطي إجابات دقيقة.

من هنا تتشكل الفرصة للبحث في مسألة تطور التطبيقات الإدارية التي تتعلق بالأساليب المساعدة في اتخاذ القرار في المؤسسات التي لها خصائص متميزة لا تتحدد فقط بنوع إدارتها وتنظيمها وأيضا قيادتها، بل كذلك بطبيعة الآثار الناتجة عن تفاعلها مع محيطها الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والتكنولوجي مع كل ما يحمله هذا من مؤثرات وضغوط التي تنعكس آثارها بالضرورة على صعوبة إدخال الأساليب العلمية الحديثة.

أحمد رجب

الفصل الأول

الإدارة واتخاذ القرار

تعتبر دراسة كيفية اتخاذ القرار من الموضوعات التي ارتبطت بطبيعة السلوك البشري على كافة الأصعدة ومنذ العصور القديمة، وبالطبع تأثرت هذه الظاهرة وكيفية اتخاذها كلما أقبل الإنسان على مراحل تطورية في حياته اليومية والتي اقتضت منه أن يطور آليات اتخاذ القرار للتفاعل و حقيق التكيف مع المستجدات على الساحة الميدانية.

وقد فرضت الدولة كتنظيم سياسي راق لحياة البشر، على الأفراد وخاصة السياسيين منهم التعامل مع الظاهرة وفق قرارات تستند إلى حسابات واستراتيجيات معتبرة، لاسيما إذا تعلق الأمر بين هذه الوحدات وضبط العلاقات بينها، والتي تتسم إما بالعلاقات السلمية التعاونية أو علاقات حرب صراعية تنازعية.

لذلك تعتبر القرارات على مستوى السياسة الخارجية للدول منذ القديم من القرارات الأكثر حساسية وخطورة. وفي هذا الإطار حضيت مسألة القرار في السياسة الخارجية بحظ وافر من اهتمام المفكرين خاصة ضمن الحضارات الإنسانية الكبرى بداية بالحضارة اليونانية وصولا إلى المناهج

المعصرة المتخصصة في كيفية ضبط عملية اتخاذ القرار وفق أسس و مرجعية علمية.

التطور التاريخي لاتخاذ القرار:

تعود دراسة طريقة اتخاذ القرار ظاهرة قديمة عرفتها الحضارات القديمة، فقبل أربعة وعشرين قرنا كتب المؤرخ اليوناني " ثوكوديس" في دراسته عند حرب البلوبونز حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء الإمبراطورية طبقا للظروف التي تواجههم.

ولم يقتصر بحثه في السباب الاستراتيجية للاختيار أو لصورة البيئة في أذهانهم، بل تطرق للعوامل النفسية مثل الخوف والشرف والمصلحة التي تشكل دوافع لهم فيختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم، و يعتبر مثل هذا المجهود في إطار دراسة اتخاذ القرار وأسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الإطار.

وقد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الأفلاطوني الذي يذهب إلى أن مركز القرار يظل بين الحكام، وما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات، وعند استخدام أفلاطون لمصطلح القرار فقد تضمن المعنى الحديث للمصطلح.

ونحن نجد عبر مختلف المراحل التاريخية أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم خاصة المتعلقة منها بموضوعات السياسة الخارجية بمستشارين أصحاب اختصاص وحكمة وعلم، علما منهم أن عملية اتخاذ القرار تتطلب

استراتيجية وتخطيط يسمح لهم بالتحكم في نتائج وعواقب القرارات.

وقد برز هذا الاهتمام من خلال نظام الحكم الإسلامي الذي كان يستند فيه إصدار واتخاذ قرارات إلى أهل الحل والعقد باعتبارهم أعلم الناس و أقدرهم على التعامل مع المستجدات (نظام الشورى يفتح المجال لوضع مجموعة معتبرة من البدائل التي تساعد متخذ القرار على التعامل بسهولة مع المشاكل التي تواجهه على مستوى السياسة الداخلية أو الخارجية).

ومع تطور مسيرة العلوم الإنسانية وانتقالها إلى مرحلة المادية العلمية، كان لهذا الأثر المباشر على وضع دراسات متجددة تحاول التكيف مع المستجدات خاصة في تداخل الظواهر الإنسانية (عوامل نفسية، اجتماعية، اقتصادية، سياسية..)، مما استدعى الأمر على مستوى اتخاذ القرارات السياسية وضع إطار نظري متكامل لفهم وتفسير واتخاذ القرارات في ظل هذه المتغيرات.

و هذا ما يبرز من خلال المناهج المعصرة في اتخاذ القرار والتي تضمنت العديد من النظريات و المقاربات العلمية. خاصة خلال مرحلة الدراسات السلوكية (نظرية اللعبة، الردع..)

مفهوم الإدارة وأهمية القرار:

المؤسسات تحتاج إلى فكر إداري يحسن استثمار الأموال وتخطيط الإنتاج وضغط التكاليف وأعمال الرقابة ورفع مستوى الإنتاجية، والإدارة كعمل جماعي لها أهداف تتطلب التحديد والتحقيق وتتألف من نشاطات ووظائف محددة يقوم بها الإداري وهي تهدف إلى استمرار المؤسسة عن طريق

تشغيل عناصر الإنتاج. وللإدارة قواعد ومبادئ محددة ومعروفة، كما يمكن تطويرها بالممارسة العملية.

قد يتعذر تحقيق الإنتاجية بمجرد توفر عناصر الإنتاج من أموال ومواد وآلات وأفراد إذا لم يتضمن المشروع إدارة تحسن القرارات السديدة، حيث أن القوانين والمبادئ الاقتصادية تقتضي وجود إدارة جيدة إذ بدون هذه الإدارة تصبح معرفة الوسائل عديمة الجدوى وتتعرض عناصر الإنتاج للهدر والضياع.

إذ تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال كون اتخاذ القرار هو جوهر عملية الإدارة، ويتغلغل فيها لدرجة يمكن معها القول أن الإدارة هي اتخاذ القرار حين يقوم المدير بهذه العملية الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، إنما هو يحاول الوصول إلى تلك الأهداف باتخاذ مجموعة متسلسلة من القرارات كل منها يدفع موقف المدير خطوة للوصول إلى الهدف النهائي.

لذلك تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر عمل المدير وأهم عنصر فيه لأنها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، وأيضا لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل وتوقف النشاط وبالتالي تراجع المؤسسة أو فشلها.

إن القرارات الإدارية المتخذة تؤثر على مستقبل المؤسسة ومدى نجاحها أو فشلها وعلى العاملين ونشاطهم فيها، لهذا فإن القرارات الإدارية هي المحور الأساسي والفعال والحلقة الرئيسية في العملية الإدارية التي لا تتكامل بدونها، فوظائف الإدارة لن يتحقق وجودها وتنفيذها إلا إذا تم اتخاذ قرارات

بنشأتها وبشأن جميع النشاطات الأخرى في المؤسسة والأفراد والعاملين والمتعاملين معها وحتى مع البيئة الخارجية التي تحيط بها.

كما تتجلى أهمية القرارات في الإدارة من خلال دور القرارات وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة التالية:

١- فالتخطيط يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بوضع افتراضات حول الأحداث المستقبلية وردود أفعال والتي كلما كانت قريبة من الواقع كلما كان التخطيط سليما.

٢-التنظيم يقوم على اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بالهيكل التنظيمي،الإجراءات التنظيمية، طبيعة العلاقة بين العاملين، تقسيم العمل مسؤولية العاملين. وتحديد القواعد التي تحكم سير العمل، ونقل عملية اتخاذ القرارات إلى جميع أجزاء التنظيم، سواء عموديا أو أفقيا، والعمل على تحقيق تنمية وتدريب العاملين،كما أن تقييم التنظيم الإداري يتوقف على نوعية القرارات المتخذة والكفاءة التي يتم بها التنفيذ.

٣-التوجيه يعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق بكيفية إصدار الأوامر والتعليمات الواضحة والتامة بشأن ما يجب عمله والإرشاد بأسلوب أداء العمل حسب الظروف القائمة، وكيفية الإشراف أثناء التنفيذ وذلك باستخدام كل وسائل التحفيز والتصحيح.

٤-الرقابة كذلك تعتمد على سلسلة من القرارات الإدارية التي تتعلق

بتحديد مجالات الرقابة، معاييرها والمعلومات المطلوبة لها، والزمن اللازم لذلك والجهات التي تشرف عليها.

ويمكن القول أن حقيقة المشكلة الإدارية تتمثل باختصار في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد على أوجه الاستخدام غير المحدود تحت تأثير عوامل وضغوط خارجية لا تملك الإدارة قدرة السيطرة عليها إلا في حدود التخفيف من آثارها، كما أن تلك القرارات تتخذ في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية مما يتطلب ضرورة وجود نظام مناسب فعال يساعد المدير على تقدير الاحتمالات بصورة صحيحة واتخاذ القرارات السليمة.

عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي العملية التي تحدد طريقة الاستخدام الأفضل في ظل مجموعة الظروف المعينة، وهي تمثل من بين مجموعة من الاختيارات، ما يشعر المدير أنه أفضل هدف لبلوغه أو أحسن عمل للقيام به في الحالات المعينة كما يراها.

وقد شهدت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تطورا في تاريخ الفكر الإداري حيث أن الفكر الإداري القديم الذي اعتمد على ذاكرة وتجربة مراقبين وممارسين للإدارة، والتي كانت لها مساهمة هامة لا يمكن إنكارها في إلقاء الضوء على عملية اتخاذ القرار بما قدمته من أساليب كانت تتسم بالرشد و العقلانية إذا ما قيست بظروف العصور التي شهدتها، وما يشهد على ذلك ثرات الإدارات التي سادت في هذه المرحلة منها الإدارة المصرية،

الصينية، اليونانية، والرومانية، وأيضا الإدارة العربية الإسلامية التي قدمت مفاهيم وأساليب لتنمية وترشيد سلوك ممارسة عملية اتخاذ القرار، وإبراز أهمية مؤثرات الظروف الاجتماعية والتاريخية والاقتصادية، ودور الاتصالات الإدارية، المشاركة في اتخاذ القرار، المسؤولية الإدارية، المتابعة والتقييم للقرارات، مبدأ استقرار القيادات ومبدأ التثبت.

أما عملية اتخاذ القرارات في الفكر الإداري الحديث فهي تحدد من خلال النظريات المختلفة للتنظيم التي نتجت من الدراسات والبحوث العلمية التي تمت للوصول إلى أفضل الأساليب التي تحقق أهداف التنظيم، حيث ظهرت النظريات الكلاسيكية التي من أهم أفكارها استخدام المعادلات الرياضية والعمليات الحسابية لوضع حسابات وتقديرات دقيقة للأسباب والنتائج لتحليل مختلف البدائل لترشيد قراراتها، و ركزت على المنهج العلمي ومبادئ وتوجيهات ترشيد المقرر في عملية اتخاذ القرار التي تعتبرها مشكلة تقنية بحته.

واقتصرت على دور الإدارة وسلطاتها وعملية تفويض السلطة واللامركزية في اتخاذ القرار ومبادئه التي تشترط استخدام الأساليب العلمية، حيث ظهرت منها كل من نظرية الإدارة العلمية التي من أبرز روادها تايلور، ونظرية التقسيم الإداري ومن أبرز روادها كل من هنري فايول، وفرنك جلبرت وليندول أرويك.

كما ذلك ظهرت كذلك النظريات السلوكية التي ساعدت في التعرف على العوامل والمتغيرات المختلفة التي تتفاعل وتؤثر على اتخاذ القرارات

ومنها العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الأساسي في العملية الإدارية والسلوك التنظيمي وتعتبر التنظيم الإداري نظاما مفتوحا يرتبط بالبيئة المحيطة به كما ركزت على القيادة والاتصالات.

وبذلك جعلت الدراسات الإدارية تخرج عن نطاق التنظيم الآلي المحدود كما صورته النظريات الكلاسيكية إلى طرق النواحي الحركية في الإدارة مستعينة في ذلك بدراسات العلوم النفسية والاجتماعية ومن روادها كل من: ماري فوليت، تشستر برنارد، هربرت سيمون، وروبرت تنانتباوم، جيمس تمبسون، الفين وجور.

وتختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث العدد والترتيب وفقا لخلفيات الباحثين والدارسين و المهتمين بهذا المجال للتوفيق والموائمة بين الجوانب النظرية و الممارسات العلمية إلا أنها تنصب على فكرة أساسية واحدة تنطبق مع المنهج العلمي وهي: تعريف المشكلة تحديد أهدافها،جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة، ثم اختيار البديل الأنسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف المنشود وأخيرا متابعة وتنفيذ القرار وتقدير النتائج.

عملية اتخاذ القرار تتم ضمن مواقف وبيئات

من حيث المواقف نجد أنها تختلف بحسب درجة التأكد من النتائج المتوقعة للقرار ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة فيها.

كذلك نجد حالة التأكد التي تتوفر فيها المعلومات التامة والكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وبكل بديل من البدائل المتاحة.

وأيضا حالة الاختلاف التي يصعب فيها تحديد معيار القرار ودرجة الاختلاف في المصالح مع منافسين أذكياء في السوق.

وحالة عدم التأكد التي لا تتوفر فيها إلا معلومات جزئية عن الظروف أو البيئات لا تمكن من تحديد احتمالات توقع النتائج المحتملة.

وحالة المخاطرة التي يعلم فيها احتمالات حدوث النتائج ولا يعلم فيها أي من هذه النتائج سوف تحدث.

أما بالنسبة لأنواع البيئات التي تواجه متخذ القرار، فهي:

الأنظمة المفتوحة التي تستقبل المعلومات من البيئة بشكل مستمر لتعديل أهدافها في ضوء التغير لتحسين قراراتها.

والنظام البيئي التركيبي الذي يتميز حسب وضعية القوى الخارجية ومدى تأثيرها على إمكانية التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار، تعمل على تهيئة الجو المناسب و الموقف الملائم للوصول إلى قرار أكثر ثباتا بما يضمن عدم إلغائه أو تعديله وتلافي ما قد يترتب من آثار سلبية، وتساعد على تقبل المرؤوسين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي تعترض التنفيذ.

ويمكن تمييز درجة المشاركة في ظل نمطين أساسيين لسلوك المديرين وهما:

أولا -النمط الأتوقراطي:

وهو النمط الذي تتمثل فيه السمة الجوهرية للمدرين في اتخاذهم من سلطاتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرءوسيهم لإجبارهم على إنجاز

العمل.وهذا النمط الأتوقراطي يتدرج في شدته بين أنماط متعددة يمثل إحداهما السلوك الأتوقراطي المتسلط أو المتحكم أي المتطرف في استبداديته ولا يوجد فيه أي مظهر للمشاركة.

أما الثاني فهو السلوك الأتوقراطي المتعامل أو اللبق الأكثر اقترابا من السلوك الديموقراطي من حيث منح الحرية للمشاركة في صنع القرار من خلال لباقته في الإقناع وتوليد الإحساس.

أما الثالث فهو السلوك الأتوقراطي الصالح أو الخير الذي يكاد يكون وسطا في شدته بين النمطين السابقين وتكون فيه المشاركة بشكل محدد في اتخاذ القرار.

ثانيا - النمط الديموقراطي:

الذي يميز السلوك الإداري للمدير الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والتعاون مع المرؤوسين في حل المشاكل، وتختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديموقراطي للدير والنهج الذي يسير عليه. وهذا النمط يتميز بأقصى قدر في حرية التصرف للمرؤوسين ودرجة مشاركة واسعة في اتخاذ القرار.

وتوجد عدة أساليب وصور لاتخاذ القرار عن طريق الحكم الجماعي أهمها: اللجان، مجالس الإدارة، مؤتمرات أو لقاءات حل المشاكل، وما يسمى بأسلوب الدلفاي وهو الحكم الجماعي الذي يشترك فيه عدد من الخبراء والمختصين باستخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لآراء المشاركين من الخبراء.

وتوجد جملة من العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتمثل في المعوقات والصعوبات والضغوط المختلفة التي تحيط بعملية اتخاذ القرار وتؤثر فيها سلبا بدرجات متفاوتة.

وهذه العوامل منها ما هو داخلي يؤثر في اتخاذ القرارات الإدارية ضمن المؤسسة صاحبة القرار والمعنية به مثل العوامل الإنسانية التي تتمثل في شخص المدير متخذ القرار أو المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم المدير، والمرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار.

ومن العوامل الداخلية أيضا الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتوقف على التنظيم الإداري، عدد المستويات الإدارية للتنظيم وحجم وحدات العمل وتوزيعها الجغرافي وطرق الاتصال التي تؤثر على سير المعلومات ودقتها، إضافة إلى مؤثرات التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

وكل من تفويض السلطة ودرجة المركزية واتساع نطاق الإشراف أو عدد العمال. هذا إضافة إلى بعض الضغوط الداخلية الأخرى مثل عنصر الزمن، ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهة عمليتها الجارية، وقصور نظام المعلومات أي مدى توفر الظروف والشروط وكل اللوازم الضرورية لسير نشاط المؤسسة.

وهناك كذلك بعض العوامل الخارجية التي تمثل صعوبات وضغوط تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي قد تكون سياسية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، أو قانونية،و تكنولوجية. وهذه العوامل قد تؤدي إلى قرارات غير فعالة، أو تؤدي إلى التهرب والتقاعس والإحجام عن اتخاذها.

ولكي تتم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بصورة صحيحة لابد من توفير جملة من الشروط والمقومات الموضوعية، منها ما هو متعلق بذات الشخص متخذ القرارات الإدارية مثل الموضوعية الكفاءة والخبرة والقدرة على الإقناع، ومنها ما يتعلق بأساليب وطرق اتخاذ القرار التي يجب أن تكون متلائمة مع ظروف وشروط اتخاذ القرار.

وخير مثال على القرارات الفعالة النموذج الياباني الذي يقوم على إشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية وفتح فرص اختلاف الآراء حول جوانب وعناصر المشكلة الإدارية المختلفة،ثم القيام برصد وجهات النظر المختلفة للمشكلة الإدارية لاختيار منها البديل الأفضل، وذلك يكون مسبوقا بعدة مناقشات ومشاورات غير رسمية بين الأفراد. أي أن اتخاذ القرار في المؤسسة اليابانية يكون بالإجماع بينما رجل الإدارة العليا يعتبر مساعد على اتخاذ القرار بتهيئة المناخ المناسب للعاملين و تحفزهم على وضع الاقتراحات التي يقوم هو بصياغتها في صورة قرارات ملزمة.

أما النموذج الأمريكي، فيولي تركيزه على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة قرار إداري فعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين والمخاطبين بالقرار في دراسة المشكلة.

الفصل الثاني

مفهوم وأنواع القرارات

عملية اتخاذ القرارات تمثل أحد حد الواجبات الهامه في النشاط الاداري , وتنشا الحاجه الي اتخاذ القرار في الكثير من المواقف المختلفة التنظيميه. والقرار هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محدده استجابة لموقف معين، وهو مطلوب للاجل الطويل والقصير وكلما تعددت المتغيرات وتزايدت سرعتها زادت خطوره صنع القرار.

وهناك عدة تعريفات لاتخاذ القرار من أهمها :

يعرف Simon (سيمون) اتخاذ القرار بأنه اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لايجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير ويمثل جوهر النشاط التنفيذي للاعمال.

ويعرفه chaster Bernard (كاستر برنارد) بأنه عبارة عن تصرف بعناصر البيئة من اجل تحقيق الأهداف.

كذلك يعرف بأنه عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد من بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين.

كذلك تم تعريف اتخاذ القرار من قبل (دافت) تعريفا منهجيا بأنه عملية تحديد وحل المشاكل كذلك عرفه Harold (هارولد) بأنه واحد من الفعاليات السياسية العلنية والمعقدة جدا في المنظمات سواء أكانت تلك المنظمات في القطاع العام أو الخاص.

ويمكن أن نستنتج من ذلك:

أن اتخاذ القرار يتم باتباع عدة خطوات متتابعة تشكل اسلوب منطقي في الوصول إلى حل أمثل، وإن أي موقف أو أي مشكلة يتطلب حلول بديلة يمكن تحديدها وتحليلها ومقارنتها ومن ثم الوصول إلى القرار الأمثل.

وهناك التباس وتتداخل بين مصطلحات اتخاذ القرار ومنها صنع القرار واتخاذ القرار، وقبل محاولة تحديد الفرق بين المصطلحين لابد أن نعرف مالمقصود بكلمة (قرار)، فهي تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لايجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.

ويتطلب القرار الإداري وجود مشكلة إدارية تحتاج حلا معينا، وإن تكون هناك حلول متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملائمة.

أما عملية التصنيف لأنواع القرارات،فهي لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة، بل تكون حسب طبيعة اتخاذ القرارات وتعدد واختلاف جوانبها و المعيار المختار.

وأهم معايير تصنيف القرارات الإدارية هي:

١. تصنيف القرارات من حيث شكلها، إجراءات وأساليب اتخاذها ومنها :

* القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية.
* القرارات الصريحة والقرارات الضمنية.
* القرارات الأساسية والروتينية.
* القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة.
* القرارات الكيفية والقرارات الكمية.
* قرارات ردود الأفعال تجاه الدوافع التي تشعر بها الإدارة.

٢. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها ضمن مستويات تنظيم المؤسسة ومنها :

* القرارات الإستراتيجية.
* القرارات التكتيكية (قرارات كيفية استغلال الموارد اللازمة للعمل).
* القرارات التنفيذية.

٣. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة ومنها :

* قرارات إدارية (وهي البتي تتعلق بتحديد الأهداف، رسم السياسة، إجراء التنفيذ، التنظيم... الخ).
* قرارات متعلقة بشؤون العاملين.
* قرارات تتعلق بالإنتاج.

* قرارات بالتسويق.

* قرارات بالتمويل.

٤. **قرارات وفقا لظروف اتخاذها (أو بيئة اتخاذها) :**

* قرارات التأكد.

* قرارات عدم التأكد.

* قرارات ظروف المخاطرة (الاحتمالية).

٥. **هناك تصنيفات أخرى لأنواع القرارات ومنها :**

أ. تصنيف قرارات بمناسبة اتخاذها التي تتضمن:

* القرارات الوسطية (أي القرارات التي ينبغي تنفيذها وفقا للتعليمات الصادرة من الجهة العليا).

* القرارات الاستئنافية(قرارات حسم الخلافات والنزاعات).

* القرارات الإبتكارية(و هي قرارات ذاتية للمدير لتغيير حركة النشاط).

ب. قرارات بحسب مجالها وتضم:

قرارات سياسية، اقتصادية،اجتماعية،كما أن هناك بالمؤسسة مشاكل عامة،مشاكل وسط،و مشاكل حدود النقاط.

ج. قرارات من حيث الزمن و هناك:

* قرارات طارئة و قرارات غير طارئة.

* قرارات حاضرة و قرارات مستقبلية.

وبشكل عام، فأنواع القرارات الإدارية تتوقف على دواعي وأسباب اتخاذ هذه القرارات، ووفقا لذلك تتنوع كالآتي:

١- بالنسبه للوظائف الاساسيه للمنشاة:

أولاً : قرارات تتعلق بالانتاج مثل: حجم الانتاج وحجم المصنع والتصميم الداخلي للمصنع وطرق الانتاج واجراءات الشراء وكمية المخزون وطرق دفع الاجور ومدي البحث العني واهمية التفتيش .

ثانياً: قرارات تتعلق بالمبيعات مثل تحديد الأسوق ومواقع مكاتب البيع وتغليف المنتجات والعلامه التجاريه المستخدمه ومنافذ التسويق المستخدمة والسعر ونوع المبيعات والاعلانات وأبحاث السوق المستخدمة.

ثالثاً: قرارات تتعلق بالتمويل مثل الهيكل المالي وشروط الائتمان ومقدار رأس المال العامل وطرق الحصول علي الأموال الجديده وتوزيع الارباح وخطط إعادة التمويل والاندماج والتصفية والاجراءات المحاسبية .

رابعاً : قرارات تتعلق بالأفراد مثل مصادر الحصول علي القوة العامة وأساليب الاختيار والتدريب وتحليل العمل واستخدام نظام الاقتراحات ومعالجة التاخير والغياب وأسس دفع الرواتب وطرق الترقيه وترويج وسائل الأمان.

٢- تصنيف القرارات علي اساس درجة اليقين:

- طبيعة روتينيه يتكرر حدوثها مما ينخفض عدم اليقين الي حد ادني

والقرارات عاده تؤثر هلي جماعة صغيره فقط ومن السهل تطبيقه .

- قدر محدود من عدم اليقين من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم اليقين والقرارات يقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاثة إدارات على الأكثر .

- قدر كبير من عدم اليقين ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوه من القرارات والقرارات تتضمن مناطق واسعه من النشاط .

- درجه مرتفعه جدا من عدم اليقين مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعه جدا والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها .

ويحاول المديرون تخفيض عدم اليقين في قراراتهم عن طريق البحوث مختلفه الأنواع والتي تشمل المواد والمنتجات والعمليات والأسواق وهناك طريقه أخرى،وهي التعامل مع عدم اليقين بطريقة نظامية عن طريق تقييم احتمالات حدوث الحدث من استخدام الاحصاءات كلما أمكن ذلك.

وهناك تصنيفات أخرى للقرارات:

١-بحسب كونها مبرمجة أو غير مبرمجة .

- القرارات المبرمجة: هي تلك التى تعالج مواقف شبه يومية متكررة بإسلوب نمطى وفقاً لقواعد مصممه مسبقاً وتسير وفق قواعد وإجراءات روتينية، وتتبع كلما واجه المدير نفس الموقف.

- القرارات غير المبرمجة: وهي تلك التى تعالج مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها وتتطلب قدراً من التفكير الإبتكارى وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنها بها.

٢- بحسب مستواها وأجلها الزمنى.

- القرارات الإستراتيجية: ينصرف أثرها لمدى زمني طويل نسبياً ويكون مسئولاً عنها مديرو الإدارة العليا وهي غير تكرارية وترتب أثراً يفوق غيرها من القرارات وتتميز بإرتفاع درجة المخاطرة وتتطلب قدراً عالياً من مهارات صنع القرار ودقة وعمق التحليل.
- القرارات التشغيلية: وهي قرارات متوسطة الأجل ويكون مسئولاً عنها مديرة الإدارة الوسطى ويقل أثرها ومداها الزمني كما تقل درجة المخاطرة.
- القرارات التكتيكية:وهى قرارات قصيرة الأجل على مستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية وهي تقل نسبياً في مداها وأثرها ومدى خطورتها.

٣- بحسب مستويات القرارات التنظيمية :

قرار فردي – قرار جماعي – قرار تنظيمي – قرار قطاعي – قرار وزاري – قرار قومي – قرار دولي – قرار عالمي.

عملية صنع القرار:

تتمثل عملية صنع القرار في الفكر المنظم الذي يهدف إلى الوصول للتشخيص المناسب للمشكلة، وأيضا التوقع السليم للنتائج التي قد تترتب على خطوات حل المشكلة، والقيود المؤثرة علي تحديد درجه ملائمة القرار مثل القيود المالية وقيد المعرفة، ثم اختيار بدائل الحل وتقييمها بغرض اختيار البديل القادر علي تنظيم العائد, والممكن اقتصادياً بمعني متوفر الموارد اللازمة والممكن تنظيمها وعملياً.

وعملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسيه للإداره، ويقوم بها كل مدير فهي عمليه الاختيار القائم علي أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين عدة بدائل محتملة، والقرار قد يجلب معه حسم لبعض وجهات النظر والآراء المتعارضة حتى يمكن المحافظة علي فاعلية الجماعه, ووجود حل لهذا التنازع والتعارض عن طريق تحديد الذي سيتم اتباعه.

ويتم تقييم البدائل على أساس نتائجها المحتملة، ولكن تحديد القيم النسبية لكل قرار ينطوي على صعوبات حقيقية إذ أن القدرة علي اتخاذ قرار ما تتوقف علي نطاق إدراك متخذ القرار وفهمه للمنطقه التي يتخذ فيها قراره.

وكثيرا ما يجد المدير أن القرار يجب أن يتخذ داخل حدود أو قيود معينه كما أن كل القرارات تتقيد بمدى قدرة العاملين علي تنفيذها، أما بالنسبة للتركيز فيقصد به التركيز علي المظاهر الحقيقية للمشكلة، فهذه المقدرة تساعد علي استبعاد البدائل الأقل جاذبية أو التي لا يمكن تنفيذها في ظل الموارد المتاحة.

الفصل الثالث

نظريات وطرق إتخاذ القرر

أولا: نظرية بيرت أو نظرية الاحتمالات:

تهدف هذه النظرية الى تحديد ما يجب على القيادة أن تقوم به لبلوغ اهداف المؤسسة من خلال اتخاذ القرارات، وذلك بتقديم معلوما ت احصائية عن مقدار الشك واليقين الذي يصاحب العديد من المهام القيادية.

وتركز هذه النظرية على أهمية انتباه القيادة إلى المشكلات الكامنة التي تتطلب اصدار قرارات وتوفر بيانات احصائية عن مقدار الخطأ المحتمل الذي يرتبط بالعمل والقرار المتخذ بشأنه .

ويطلق على هذه النظرية نظرية الاحتمالات أو النظرية التحليلية في اتخاذ القرار، وترى أن القرار يمكن اتخاذه بحسب كمية المعلومات المتاحة وطبيعتها والتي تعد بمثابة بيانات لمد خلات مشكلة معينة يتخذ القرار بشأنها.

وتفترض أن المعلومات المتوافرة إما أن تكون معدومة أو قليلة أو غير موثوق في دقتها أو في صحتها, وإما أن تكون وافية وموثوق في دقتها أو في صحتها , وإما أن تكون وافية وموثوق بها وهذه المعلومات تؤثر في القرار المتخذ ومدى خطورته.

وتقسم القرارات تبعا لهذه النظرية إلى ثلاثة أقسام:

- قرارات في ظل التأكد (certainty)
- قرارات في ظل عدم التأكد (un certainty)
- قرارات في ظل المخاطرة (risk)

ثانيا: نظرية الحكم الاجتماعي:

وهي من النظريات الحديثة وغير التقليدية في اتخاذ القرار فهي تقوم أساسا على مبادىءعلم النفس . وتتلخص في أن سلوك الكائن الحي يحدث في الوسط الذي يتفاعل معه , وهذا الوسط يتكون من متغيرات ذات فاعلية ويحولها إلى معان ثم يعيد تجميعها.

ويمكن استعمال عملية الاستدلال والحكم الذي تطرحها نظرية الحكم الاجتماعي بأساسها النفسي والتحسينات التي تم إدخالها عليها في عملية صنع القرار واتخاذه، خصوصا القرارات الإدارية والعناصر الأساسية في نظرية الحكم الإجتماعي هي العناصر المعرفية المتاحة في عملية اتخاذ القرار، خصوصا في حالة القرارات المهمة.

ثالثا: نظرية التصور:

نظرية التصور هي نظرية سلوكية في صنع القرارات في المؤسسات وتركز هذه النظريات على الجوانب الطبيعية في عملية اتخاذ القرار ومحاولة المواءمة بين الأساليب الكيفية والكمية والعناصر الأساسية في نظرية التصور هي:

- تصور المسار التنظيمي (organizational trajectory)
- تصور العمل التنظيمي (organizational action)

- تصور المخطط التنظيمي (organizational project)

رابعا: نظرية شجرة القرار:

تختص نظرية شجرة القرار بعملية اتخاذ القرار متعددة المراحل التي يتم فيها اتخاذ القرارات المعتمدة قرارا تلو قرار. ويمكن استعمال التمثيل البياني لمشكلة القرار باستعمال شجرة القرار التي تكمن في الفرصة التي تم توافرها في التحليل المنطقي للبدائل المختلفة التي ينبغي دراستها قبل اتخاذ القرار.

واستمد Hسلوب شجرة القرار من مدخل النظم الذي يقوم على التفاعل بين الادوات والوسائل المستعملة في اتخاذ القرار إذ أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية القرار . أي أن اتخاذ أي قرار من نظام فرعي ينتج تأثيرا جديدا تكون له ردود افعال تنتشر في سلسلة متتالية في النظام.

وتفترض هذه النظرية أن هنات سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار بمعنى ان اتخاذ القرار في أي نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود افعال تنتشر في سلسلة متعاقبة النظام ,وفي البيئة المحيطة ومن الوسائل التي تساعد القائد في تطبيق سلسلة التأثيرات سواء كانت في فهم النظام أو التنبؤ بتأثيرات قدراته في المستقبل استعمال أسلوب شجرة القرارات.

عناصر اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار تعبيرا عن نشاط إداري وليس قسريا فعندما لا تتوفر ترية في اتخاذ القرار فلا يكون هناك سوى منفذ للقرار الشخصي أثارت هذه النقطة جدلا كبيرا من ناحية حرية اتخاذ القرار، وهل هي مطلقة أم نسبية؟ وهل هو نشاط بات بمعنى أنه لا توجد حرية في اختياراته؟

وبالنسبة لحالة وجود بدائل يتم الاختيار والمفاضلة بين بديلين أو أكثر واختيار الأمثل بينهما إذا لم يوجد بدائل فلا يوجد هناك عملية اتخاذ قرار.

وكذلك لابد مناختيار الهدف، فلابد من وجود هدف واحد على الأقل أو عدد من الأهداف لاتخاذ القرار، فاتخاذ القرار سلوك هادف وليس سلوك عشوائي غير مقصود.

طرق اتخاذ القرار:

لا توجد طريقة واحدة أو طريقة مثلى لاتخاذ القرار الإداري، بل تتعدد الطرق وتختلف مزاياها بحسب الظروف الواجب اتخاذ القرار فيها، أو حيالها، ومن أهم هذه الطرق:

أولا: الطريقة العقلانية the rationality model

توصف هذه الطريقة بأنها عملية اختيار (مثالية) وتسمى أحيانا بالعقلانية الأداتية instrumental rationality حيث أن القرار العقلاني (أي القرار الذي يتم اتخاذه وفقا للطريقة العقلانية) يسعى إلى الاختيار من بين أكثر الوسائل كفاءة، لتحقيق غرض أو هدف معين، وتعني العقلانية الأداتية بتشخيص البديل الذي ينتج الأثر المرغوب فيه بأكبر مستوى ممكن من العائد وبأقل قدر ممكن من التكلفة.

ثانيا: الطريقة التدريجية أو النموذج التدريجي :incremental model

ويعرف اتخاذ القرار التدريجي وفقا لهذا النموذج بأنه عملية تساومية يكون فيها الاقناع والنقاش والتفاوض صفات أساسية، ويتم تبادل

المقترحات والمقترحات الضادة إلى ان يتم التوصل إلى الحل المقبول تماما، أي ان التدريجية تتمز بالمساومة وأن اتخاذ القرار التدريجي هو عملية تساومية.

ثالثا: الطرق المشاركة لاتخاذ القرارsharing model

هناك طريقة ثالثة لاتخاذ القرار الجماعي (المشاركاتي) في منظمات القطاع العام والخاص والتقنيات المتظمنة في هذه الطريقة هي وصفية وهي مصممة لاحتضان وجهات النظر المتعددة وهذه الطريقة تتضمن (التخطيط الستراتيجي , تطوير وتحليل السيناريو والعمليات بمساعدة المستشار مثل طريقة Delphi daft

عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

١- القيم والمعتقدات:

للقيم والمتقدات تاثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقيقة وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

٢- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصية التي ترتبط بالافكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي يتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجيهات الشخصية للفرد.

٣- الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

٤- العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وعلى درجة صحته وصوابه، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة لها تاثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات:

تعددت المناهج والنظريات المتعلقة في مجال اتخاذ القرارات من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية مما ساعدت الإدارة في تطوير وتحديث أسس عملية اتخاذ القرارات، وأهم هذه التحولات:

١- التحول من الشمولية الى الانتقائية: وتعني استبدال النظرة الشاملة لاتخاذ القرار الى نظرة انتقائية وتعتمد على الأسلوب العملي من حيث المعلومات والبيانات اللازمة في صنع القرار من أجل خلق انعكاسات ايجابية على التنظيم ككل بدلا من الشمولية وعدم الدقة في صنع القرار من حيث المعلومات المدخلة مما يترك آثارا سلبية على نتائج القرار والعمل النهائي للادارة وهذا لا يساعد على تحقيق الاهداف بشكل ايجابي ويترتب عليه زيادة الجهود والتكاليف.

٢-تحويل الحقائق والمعلومات إلى مفاهيم ومصطلحات محددة: وذلك يساعد متخذي القرار في صنع القرارالمناسب نظرا لتضخم التعقيدات الداخلية للتنظيمات التي تستدعي تجنب عرقلة سير العمل ومعالجة المشاكل والتحديات التي تواجه التنظيمات.

٣- التحول من المركزية الى اللامركزية في اتخاذ القرار: ويقصد بذلك

مشاركة الافراد باتخاذ القرارات اللازمة ووضع الحلول الملائمة كون العامل هو المنفذ لهذه القرارات ولديه الخبرة والمعرفة الواقية باحتياجات العمل ككل، ولابد من اشعاره باهتمام الادارة (اصحاب القرار) بانه عضو فعال له دور في تحقيق اهداف التنظيم .

٤- التحول من الرقابة الشاملة الى الرقابة الجزئية: ويقصد بها توزيع المسؤوليات والصلاحيات الملقاة على عاتق الافراد داخل التنظيم بما يتناسب مع طبيعة العمل وحسب التسلسل الوظيفي وفي ضوئها يتم توزيع الرقابة على كل وحدة تنظيمية ذات وظيفة معينة تجنبا للازدواجية،التركيز على متابعة انتاجية الافراد في كل وحدة تنظيمية وتحديد الانحرافات والخلل والمشاكل التي قد تطرا على واقع العمل ككل ووضع الحلول الملائمة.

٥- التحول من الجمود الى المرونة: حالة الجمود الناتجة عن مركزية العمل كالتخطيط والقيادة واتخاذ القرارات والاتصالات والرقابة والادارية يعيق حركة التنظيم وأهدافه لذا فلا بد من التحول الى المرونة في العمل من أجل القدرة على تنظيم سير العمل بشكل افضل وادق وبشكل موضوعي بما ينسجم مع الاهداف المرسومة وكذلك مع المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة بالتنظيم ككل ومواجهتها باحدث الطرق والاساليب والعمل على معالجة المشاكل ووضع الحلول الملائمة لها.

اتخاذ القراروالزمن:

القرار والزمن صديقان، وهما في ذات الوقت عدوان، إذ أن بناء القرار الدقيق يحتاج لوقت كاف لضمان حسن صناعته ولكن عندما يطول وقت

الصناعة تزداد بشدة تغير وعدد العوامل الداخلة في صناعته تفقده دقته وتتعقد دراسته وتهتز الثقة فيه إضافة الى فترة صلاحية القرار يجب ان تكون محسوبة بدقة بالغة تضمنها صيانته المستمرة وتحيد تداخل العوامل المتداخلة معه، ومن ثم فإن القرارات صنفت لطول فترة صناعتها فتوقيت اتخاذها وطول فترة صلاحيتها ونوع أهدافها ونظرا لأن القرار يرتبط بشكل مباشر مع شخصية متخذه فقد صنف متخذ القرار إلى ثلاثة أنواع:

الأول: متخذ قرار يعشق المخاطرة.

الثاني: متخذ قرار يتجنب المخاطرة.

أما النوع الثالث: فهو متخذ قرار معتدل.

ونظرا لكون الإنسان دائما متقلب المزاج تتحكم فية طبيعة شخصيته وطريقة تكوينها سواء كانت سوية او معقدة وميوله واتجاهاته فان ثبات وصحة القرار تتطلب تحييد أثر وافرازات الشخصية ومن ثم فإن القرارات الحيوية والمهمة أو الخطيرة تتخذ من خلال مجموعة أفراد للقرار الواحد مع مراعاة أن جميعهم لهم الوزن نفسة عند قياس القرار وذلك لضمان اعتدال وتوازن الشخصية.

أنماط المديرين والوقت المستغرق في اتخاذ القرارات:

إذا نظرنا إلى تفاصيل عملية اتخاذ القرار والزمن الذي تستغرقه العملية المذكورة فاننا نستطيع ان نميز بين ثلاثة أنماط لمتخذي القرار وهم:

١- النمط الانعكاسي:

يميل متخذ القرار من هذا النمط إلى اتخاذ قرارات سريعة دون اخذ الوقت اللازم في جمع المعلومات المطلوبة، ودون النظر في جميع البدائل هذا

الحسم وعدم المماطلة تمثل الجوانب الايجابية لهذا النمط، لكنه قد ينطوي على تفريق خصوصا عندما لا يكون البديل المختار هو الافضل ومتخذ القرار من هذا النمط قد ينظر إليه مرؤوسية بأنه مدير ضعيف خصوصا إذا ما تكررت قراراته غير المدروسة بعناية.

٢- النمط التأملي:

ومتخذ القرار في هذه الحالة يمنح نفسه الوقت الأطول من أجل بناء قراراته، فهو عادة يهتم بتوفير معلومات أكثر ويحلل بدائل أكثر، ويتانى أكثر من المعتاد، ولذلك فهو يحتاج إلى وقت أطول وموارد أكثر، حيث أنه يفكر اكثر ولكنه يبدا بالعمل فعلا عندما يحين وقت الفعل وينهي عمليات الاعداد للفعل المذكور.

٣- النمط القوام الوسط:

وفي هذه الحالة لا نجد إفراطا أو تفريط، فهو يتخذ القرار دون عجالة أو مماطلة، وإنما بين ذلك وسطا يعرف متى تكون المعلومات لديه كافية والبدائل المتوفرة كافية معظم قراراته بهذا الشكل فهي سليمة ومتفقة مع المراحل التي ذكرت لعملية اتخاذ القرار وخطواتها.

وهذه التقسيمات للأنماط التي ممكن أن يعمد إليها متخذ القرار يمكن أن ترد في الواقع العملي في ظل معوقات من شأنها أن تعرقل عملية اتخاذ القرار من قبل المدير أو من هو بموقعه، ومن هذه المعوقات:

٤- التجنب المريح:

وفقا لهذا التصور فان المدير يمتنع عن اتخاذ القرار بفعل معين بعد ما

يدرك ان النتائج سوف لن تكون بذي شان إذ ما عمد لاتخاذ ذلك القرار فلو أن المدير العام في المنظمة قد أشار إلى أحد المدراء بأن ترقية هذا المدير تعتمد بشكل كبير على الاداء المميز لهذا المدير فإن شعر هذا المدير ان هنالك احتمال في ان المدير العام سوف يتغير في الايام القادمة وعليه فان ذلك المدير سيعمد الى هذا المدخل (التجنب المريح) ايمانا منه بعدم جدوى بذل أي جهد استثنائي فالأمور سوف تتغير ويأتي مدير عام جديد وقد يضيع كل ما بذله حيث مثل هذا المدير سوف يبذل كل جهده لو لم يعلم بأن المدير العام سوف يتغير.

٥- التغير المريح:

يعمد المدير وفقا لهذا التصور إلى عمل فعل ما بعد ادراكه بأن عدم القيام بأي فعل ينطوي على نتائج سلبية أي أنه يدرك بأن عليه فعل أي شيء ما وإلا فإن النتائج غير مريحة له إذا لم يفعل شيء ما ولهذا فإن مثل هذا المدير بدلا من أن يحلل البدائل المتوفرة فإنه سوف يكتفي باختيار أول بديل يحصل عليه أو يخيل له بأن مخاطره قليلة هذا يعني بأنه يتجنب التحليل المعمق.

٦- التجنب الدفاعي:

يجد المدير نفسه في مواجهة مشكلة لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على قدرته وتجاربه في الماضي انه يفكر في الهروب وقد يجعل غيره من يتخذ القرار ويتحمل نتائجه أو أنه يفكر بالحل الواضح البسيط ويهمل مخاطرة ذلك مثل هذا التوجس لدى المدير قد يضيع عليه فرصة في اختيار البديل الملائم من بين تلك البدائل القابلة للتطبيق لكنه أهملها بخوف.

٧- الذعر:

يشعر المدير بالذعر ليس بسبب ضغط المشكلة ذاتها وإنما بضغط عامل الوقت عليه، وهذا التصور يزيد من حدة التوتر لدى المدير مما قد يفقده النوم المريح، بل في بعض الحالات قد يؤثر في صحة المدير ذاته، وفي هذه الحالة يشعر المدير بعدم قدرته على فهم وتقييم المشكلة بواقعية وعدم قبولة بمساعدة احد العاملين له أنها حالة من حالات الضغط الكبير ومن تشتت الاتجاهات وهي سببا لشعوره بالذعر والشعور بعدم الارتياح.

التمكين الاداري واتخاذ القرار:

يعرف التمكين بأنه فلسفة اعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات بدرجة اكبر للافراد في المستويات الدنيا بعد أن كانت مقتصرة.

ومن المسلم به إن عملية تنفيذ برنامج التمكين للعاملين ليست بالعملية السهلة وإنما هي عملية متشابكة في عناصرها متداخلة في مكوناتها وابعادها ويعتمد نجاحها بالدرجة الاولى على الثقة بالافراد. فالمديرين بحاجة إلى تغيير الادوار التقليدية واتباع اساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة والابداعية.

وكذلك فإن إفساح المجال أمام الافراد للمشاركة في صنع القرارات يعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم الأمر الذي يجعلهم يحسون بقيمتهم وانسانيتهم ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الافكار التي من شانها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات التنظيمية والتمكين يكون من خلال عملية

الاختبار والتدريب المطلوبة لتزويد العاملين بالمهارات اللازمة وترسيخ هذه الاستراتيجية لدى العامل بالولاء والانتماء وتطوير المهارات والقدرات والمواهب المساعدة للتمكين والتي عن طريقها يمكن زيادة الابداع لدى الفرد.

وتتطلب أيضا استراتيجية مؤسساتية واضحة وهيكلا تنظيميا يعزز الشعور بالمسؤولية فتطوير المهارات وإبقاء قنوات الاتصال مفتوحة وتوجية وتدريب العاملين ..كما أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين.

الفصل الرابع

أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، أي تتسم بالموضوعية والمنطقية بصورة كاملة ولكن هذا غالبا لا يتحقق، فغالبا ما يقوم المدير باتخاذ قراراته في ضوء معلومات غير كافية، لذلك تتعدد أساليب صنع القرار، وتستخدم الأساليب في عملية اتخاذ القرار لتكون عونا للإداري في الوصول إلى القرار المناسب ولتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فاعلية القرار المتخذ ونجاحه.

وتتعدد أساليب وفنيات اتخاذ القرارات وتتنوع في درجة صعوبة استخدامها أو سهولتها بالنسبة للجهد والتكلفة والوقت والدقة في تقديم النتائج. ويمكن تجميع أساليب صنع القرارات في فئات، هي:

أ- الأساليب التقليدية أو الكيفية:

وهي تلك التي لا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات. فالأساليب الكيفية عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تتناول دراسة الظواهر والعمليات والمشكلات من جوانبها الكيفية غير القابلة للقياس الكمي. وهي بحد ذاتها أساليب يغلب عليها الطابع الكيفي – اللاكمي كالوصف والتصنيف والرسم البياني والمناقشة والحوار والمقابلة والتحليل المنطقي وغيرها.

ب- الأساليب الكمية:

تعتبر عملية صنع القرار اليوم علما بحد ذاته. وكثيرا ما نضطر لاتخاذ قرارات صعبة ونحتاج الى المساعدة حيث أن هذه القرارات قد تتعلق بحياة أعداد كبيرة من الأفراد أو يتوقف عليها استمرار أو توقف مشروع تجاري ضخم، أو قد يكون النجاح في المستقبل ومواجهة الصعاب الغير متوقعة تعتمد على قرارنا اليوم.

ويحدث في الممارسات الإدارية في الوطن العربي أن يتم المزج بين الأساليب الكيفية والأساليب الكمية، ومن أهم الأساليب التي تستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية أسلوب الحدس والحكم الشخصي أو التخمين الذي يعتبر أبسط الأساليب هو يقوم على نظرة متخذ القرار الخاصة وتأثره بمجريات المشكلة وأحداثها، وخبرته السابقة وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه.

إلا أن هناك عوامل التي تتفاعل مع مؤهلاته لا تزال غير معروفة بشكل عام مما يجعل هذا الأسلوب أمر صعب تحديده لأنه يفتقد للأساس العلمي الصحيح.

ويعتمد هذا الأسلوب في حالة اختلاف طبيعة المشاكل والمواقف، وخاصة المشاكل الإنسانية التي ترتبط بالدوافع النفسية والعواطف البشرية ثم تتدرج تلك الوسائل في الصعوبة والتعقيد حين استخدام الأساليب الحديثة في اتخاذ القرار التي سوف تقلل بكثير من التقديرات الخاطئة واحتمالات الوقوع في الخطأ، ومن أهم ما تتضمنه هذه الأساليب:

١- أسلوب الحكم الشخصي:

يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على متخذ القرار ومدى تقديره ونظرته للأمور، حيث يعتمد في ذلك على خبراته السابقة والحالات التي مرَّ بها، كذلك على المعلومات والبيانات المتواجدة لديه وهو أسلوب جدلي بحاجة إلى أساس علمي سليم، حيث يعتمد على التكوين النفسي لمتخذ القرار، ولهذا الأسلوب عدّة مزايا منها:- سرعة البث في حل المشكلة- قلة التكاليف- فعالية هذا الأسلوب في حل المشاكل الروتينية ذات الأسلوب المحدود- يوفر العديد من المرونة وحرية الحركة. إتاحة فرصة لمتخذ القرار ليتم الاستفادة من قدراته الشخصية.

ومن عيوب أسلوب الحكم الشخصي مايلي: حرمان المنظّمة من مزايا الأساليب العلمية الأخرى، لا يصلح للتعامل مع المشاكل المستقبلية. قد يتسبب بمجموعة من النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدر من الطاقات والقدرات الإبداعية وبعد النظر.

٢- أسلوب مراجعة القوائم:

ويقوم هذا الأسلوب على عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، والتي تكون في مجملها إيجابية حتى يتم اختيار بديل ما من بين بديلين فقط أمام متخذ القرار، واحد إيجابي والآخر سلبي وذلك بعد فحص هذه القائمة.

ويتمثل هذا الأسلوب بإعداد قائمة تحتوي على عدد كبير من العوامل التي تؤثر في نتائج القرار؛ بحيث يكون معظمها إيجابيًا ليتم احتيار البديل

منها بعد أن يقوم متخذ القرار بتمحيص كل النقاط التي تم طرحها، حيث يتم اعتماد بعضها واستبعاد البعض الآخر حتى يتم اختيار بديل واحد من بينها. ويصلح هذا الأسلوب عندما تتضمن القائمة عددًا أقل من البدائل، أما إذا كانت البدائل أكثر فيصبح من الصعب استخدام هذا الأسلوب، فهذا الأسلوب يعد مناسب للاستخدام إذا كان القرار بسيط متمثل في الاختيار من بديلين فقط.

٣- الأسلوب الوصفي:

يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق ومحدد وشمولي لكل العلاقات الموجودة بين المتغيرات المتعلقة بحالة أو مشكلة، ثم وضع كافة البدائل المطروحة بحيث يضع متخذ القرار وصف كامل لهذه البدائل من خلال هذه البحث لكل بديل، ووضع عدد من الدرجات لكل نقطة.

وبعد ذلك تتم المفاضلة بين هذه البدائل حسب الأولويات لكل بديل الذي يحصل على أعلى عدد من النقاط، ويكون هو الحل المعتمد بالمشكلة، وعلى ذلك يتم اختيار قراره النهائي. ويتم هذا الأسلوب إما بطريقة التصنيف أو بطريقة الأولويات لبدائل الحل أو بطريقة تحليل تشكل حالة لدراسة خصائص المشكلة.

٤- الأسلوب المعياري:

ويتضمن بعض التقنيات الكمية المستخدمة في اتخاذ القرار. وهذا الأسلوب يعتمد على تحديد الخطوات الواجب اتباعها لوصول الإداري إلى القرار الذي يحقق الأهداف. ويستخدم هذا الأسلوب في حالات المخاطرة

وعدم التأكد. كما أنه يفيد في دراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار. وعلى تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي.

ومن بين الطرق المعيارية هناك: طريقة تحليل نقطة التعادل، طريقة مصفوفة العائد، طريقة شجرة القرارات، وطريقة نماذج التخزين.

٥- أسلوب التحليل الحدي:

ووفقا لهذا الأسلوب تتم المفاضلة بين البدائل المطروحة، ومن أهم المعايير التي يستخدمها هما معياري: التكلفة الحدية والعائد الحدي لتحديد العائد الأقصى من خلال تحديد ما إذا كان اتخاذ القرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة عن ما كانت عليه سابقا أم لا.

كما يسعى هذا التحليل إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص التي تحدث عن إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج التي تسيطر عليه الإدارة مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة. كما يساعد في تقدير أحداث المستقبل.

٦- أسلوب نماذج الاحتمالات لاتخاذ القرار:

وهذه النماذج تستخدم عندما تتبع اختيارات البديل الأفضل اختيارات لاحقة. إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات يتم عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل كما يمكن الاحتفاظ بالبيانات التاريخية لنشاطات ومشاكل معينة لتكون معيارا تستند إليه في حساب الإحتمالات.

٧- أساليب بحوث العمليات:

وهي عبارة عن نماذج رياضية ونماذج البحث والاستقصاء ونماذج المحاكاة التي تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب. وهذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في الصناعة والتجارة في مجال الإنتاج، التسويق، إدارة المشتريات، والمخازن الرقابة الإدارية.

وتتضمن بحوث العمليات العديد من الأساليب، يمكن أن نذكر من بينها الأساليب التالية:

- وهناك أسلوب التماثل الذي يستخدم لإيجاد الحل للمشاكل التي يصعب و ضعها في قالب رياضي سهل الحل وذلك لسبب تعدد و كثرة المتغيرات و القيود فيها،أي محاولة إيجاد صورة طبق الأصل لنظام موضع الدراسة أي التنبؤ بالطريقة التي يعمل بها النظام.
- أسلوب البرمجة الخطية لتوزيع الموارد المادية والبشرية بين أفضل الاستخدامات المتنافسة لتحقيق الهدف.
- أسلوب تحليل نماذج الصفوف (خطوط الانتظار) لمعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الأعمال، مشاكل الصيانة والإصلاح لتعطل الآلات ولتنظيم العمل وتحديد عدد العاملين المناسب ومراكز تلبية الخدمة. كما تساهم في تحديد مجموع تكلفة الانتظار وتكلفة زيادة تسهيلات الخدمة المطلوبة لخدمة العملاء.
- أسلوب شبكة الأعمال لتخطيط ومراقبة تنفيذ مشاريع وأعمال لتقليل

التكاليف والزمن المطلوبة لإنجاز عمليات المشروع.

- البرمجة الديناميكية وهي أسلوب لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرار المتتابع عن طريق البدء بحل المشكلة من نهايتها والاتجاه نحو بدايتها بحيث يتم حل كل مشكلة فرعية.
- أسلوب برمجة الأهداف الذي يساعد على إدخال أكثر من هدف في اعتبار عند وضع صياغة نموذج البرمجة.
- نظرية المباريات التي تستخدم في الحالات والمواقف التي تتميز بوجود الصراع بين الوحدات المتنافسة المستقلة سواء كانت أفراد أو مؤسسات حيث يعمل المتنافسون على تحديد أفضل الإستراتيجيات التي تمكن تعظيم الأرباح وتقليل الخسائر، ثم اختيار هذه الإستراتيجية عل المنافسين الآخرين وردود الفعل التي يمكن أن تحدث والتصرفات التي يتوقع القيام بها.

ويمكن أن نذكر أيضا في هذا السياق أساليب أخرى منها:

-أسلوب تحليل المنافع والتكلفة لتقويم ومفاضلة المشاريع الاقتصادية من حيث المردودية

-أسلوب المدخلات والمخرجات على مستوى المشروع والذي يستخدم في تخطيط الإنتاج للمشروعات الكبيرة التي تحتوي على عدة أقسام أو فروع إنتاجية، أي تحديد الخطة الإنتاجية لتغطية حاجات الاستخدام الداخلي للمشروع من كل منتج وتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة و القضاء على نقاط الاختناق في الإنتاج و تؤمن حاجات السوق أو الطلب النهائي في الوقت نفسه.

إن استخدام الأساليب الكمية بما قدمته من وسائل تمكن متخذ القرار من تقدير احتمالات المستقبل وتقدير الظروف المتغيرة وغير المؤكدة وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة محل القرار وأن هذه الأساليب الكمية لم تكن فعالة إلا من خلال تكاملها مع أساليب الحكم الشخصي بالنسبة للجوانب والاعتبارات التي لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية.

والإداري يحتاج عند دراسة المشاكل الإدارية وتحليلها إلى توفر بعض المتطلبات الأساسية لاستخدام أساليب اتخاذ القرار التي تسهل صياغة المشاكل الإدارية في نماذج معينة و تحليلها ثم التوصل إلى الحلول المطلوبة بشأنها.

ومن هذه الحلول الإلمام بشكل عام بمستوى الدراسة الرياضية و تطبيقاتها بدون أن يكون متخصصا، أما في الحالات العملية المعقدة التي تتطلب التعمق في التطبيقات الرياضية، فيتم الاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال ليعملوا ضمن فريق بحث متكامل.

هذا بالإضافة إلى الجانب المتعلق بنظم المعلومات الذي يجب أن يكون موضوع الاهتمام الكبير من قبل الإدارة نظرا للدور الأساسي الذي تلعبه في توفير البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة والأوقات الملائمة والكميات اللازمة لاتخاذ القرار الإداري الناجح.

وهناك تقسيمات أخرى لتلك الأساليب تعتمد على طريقة اتخاذ القرار، وهذه التقسيمات هي:

- **الأسلوب الحاسم:**

وهو من أساليب اتخاذ القرار المباشرة، والتي تعتبر من الأساليب التي تستخدم بشكل يومي، ولكنّها لا تتناسب مع بيئة الأعمال، وذلك لأن متخذ القرار يعتمد في هذا الأسلوب على رأيه الشخصي، ولا يُفكّر بالرجوع إلى الآراء الأخرى، أو استشارة أحد الأفراد المحيطين به، سواءً المنزل، أو بيئة العمل، وعادةً يرتبط هذا الأسلوب مع القرارات التي تُتّخذ في الأمور الشخصية، والخاصّة بالأفراد.

- **الأسلوب المرن:**

وهو من الأساليب المهمة في اتخاذ القرار؛ إذ يتميّز بأنه معاكسٌ للأسلوب الحاسم، وفيه يقوم متّخذ القرار بمشاورة أشخاصٍ آخرين، ويحرص على معرفة آرائهم، وأفكارهم حول موضوع اتخاذ القرار، ولا يتم فيه الانفراد برأي شخصي، ومباشر بل يتمّ طرح كافة الآراء الممكنة، والمقبولة من أجل اختيار الرأي المناسب منها، وعادةً ما يستخدم هذا الأسلوب مع القرارات التي ترتبط بمجموعةٍ من الأفراد. – الأسلوب التسلسلي:

وهو من الأساليب الإدارية في اتخاذ القرار، ويعتمد على وضع خطةٍ وفقاً لمجموعة من المراحل المتسلسلة، ولكل مرحلة بدايةٌ، ونهاية يجب أن يتم تطبيقها بنجاح من أجل الانتقال إلى المرحلة التي تليها، ويساهم هذا الأسلوب في تعزيز مهارات التفاوض، وخصوصاً في المنشآت التي تعتمد على الاستثمار في المشروعات، أو إنتاج منتجٍ، أو تقديم خدمةٍ جديدة.

وتوجد عدة عوامل تؤثر في اختيار أسلوب اتخاذ القرار، ومنها:

- **أهمية القرار.**
- **توقيت القرار.**
- **الأطراف المعنية بالقرار.**
- **الاختلاف في شخصيات وقدرات وخبرة متخذ القرار.**
- **مدى توفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.**

الفصل الخامس

المسئولية عن إتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرار الإداري لا يجب أن تكون مرتبطة بالحالة التي يعيشها متخذ في لحظة ما أو في ساعة ما أو حتى في شهر ما، بل إن اتخاذ القرار يستلزم التحلي بروح المسؤولية، ولاتخاذ القرارات خطوات مهمة أبرزها مقارنة النتائج السلبية المحتملة لكل خيار وبالتالي اتخاذ القرار الأقل ضررا والأكثر أمانا، أما اتخاذ القرارات بناء على الأوهام و"العاطفة" فهي قرارات غير مسئولة، كثيرا ما تجلب الخراب والدمار. وتختلف المسئولية باختلاف نوع القرار وهل هو قرار فردي أم جماعي.

أولاً: القرار الفردي:

يستخدم القرار الفردي عندما يكون القرارمن السهل الوصول اليه وعندما تكون معرفه الجماعه محدوده جداً بخصوص الموضوع المعين او في حاله المسائل ذات الطبيعه العاجله .

ويلاحظ ان القرارات الخاصه بمقابله الطوارئ والحالات العاجله تعتبر من أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد فالقرار يجب ان يتخذ دون تاخير وتعتبر القرارات التي تتخذ في الازمات الاختبار الحقيقي لقياس كفاءه المدير وقدرته فالكثير من المنشات بدأت صغيره بواسطه شخص واحد يقوم باتخاذ جميع القرارات.

ولكن مع التقدم العلمي جعل القرارات تعتمد كلياً وجزئياً علي الحقيقه العلميه والتي يقررها الفني أفضل من غيره وذلك لعدم تزود الاداره بالمعرفه العلميه للازمه لوزن العوامل الفنيه .

ثانياً: القرار الجماعي:

عن طريق المشاركه في صنع القرار بان يدعو المدير مروسيه ليشاركو بمعلوماتهم وخبراتهم وارائهم في تشخيص موقف يدعو للاهمية ثم تحديد البدائل وتقيمها وحتي اختيار البديل الانسب وتقديم مقترحاتهم علي مدار الخطوات اتخاذ القرار وتختلف درجات المشاركه التي تتاح للمرؤسين بحسب نمط القياده الذي يمارسه المدير إن كان او توقراطياً أو ديمقراطياً .

مزايا المشاركه في صنع القرار:

- تدريب وتهيئه صف ثاني من المديرين او صناع القرارات .
- تساعد علي جوده القرار نتاجاً لسلامه مراحل عمليه صنع القرار ويدل عليها قبول القرار من المعنين وسلاسة تنفيذه وتحقيقه للهدف المخطط.
- تكامل معلومات وآراء وتجارب وافكار المشاركين في عمليه صنع القرار
- تهيئ المشاركه جواً من ديمقراطيه الاداره بما يسهم في ثقه متبادله وعلاقات انسانيه طيبه وخفز معنوي وموثر وشعور اقوي بالمسئوليه .
- يستطيع المشاركون أن يتفهموا طبيعه وأبعاد الموقف الذي يواجهونه في منظمهم وسيكونون أكثر استعدادا لقبول ما يقضي به من تغيير وأن ينقلوا الاقتناع الي زملائهم

- يستطيع المشاركون في صنع القرار أن يسلكوا الاتجاه الوسط بين التفاول والتشاوم .

والقرار الجماعى يفوق القرار الفردى، إذا توافرت عدة مقومات أهمها :

- إنسجام هيكل العضوية وتماسك المجموعة وعدم تسيد رأى فردي على باقي الآراء.
- تناسب خبرات وقدرات أعضاء المجموعة مع طبيعة الموقف.
- توافق قيم وإتجاهات بناءة وتوافر معلومات كافية ومعقولية حجم العضوية.

التخطيط لصنع القرار:

يطرح المدير بعض الأسئلة كما يلى:

١- ما هي خصائص المرءوسين الذين يمكن أن يشاركوا في صنع القرار؟

٢- ما هى درجة قدرة كل منهم على المشاركة والتفاعل الجماعى؟

٣- ما هي درجة رغبة كل منهم في المشاركة والإستعداد لتحمل المخاطر والمسئولية؟

٤- ما هي معايير إختيار الأشخاص الذين ستشكل منهم مجموعة صنع القرار؟

صور صنع القرار الجماعى:

أولا :اللجان:

تكلف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع وتبويب وتحليل المعلومات لصنع القرار وقد تكون اللجنة مؤقته لبحث موضوع محدد أو تكون دائمه لمعالجة مشكلات يتكرر حدوثها ويتميز عمل اللجان بالتفاعل الفكري بين أعضائها بما يولد أفكاراً جديدة ويكامل ويطور المفاهيم والمدركات ويجب مراعاة باجتناب ما قد يؤدي إليه النقاش وتباين الآراء من تكرار الإجتماعات وإستطالة الوقت.

ثانيا : مجمع الخبراء:

تعد هذه الصورة مفيدة في صنع القرارات غير الروتينية، وفي التنبؤ بنتائج القرارات التي تتعامل مع المتغيرات التكنولوجية وتتمثل خطوات هذه الطريقه فيما يلي:

أ- تصميم قائمه إستقصاء تتضمن أسئلة أو عبارات خاصة بتقدير الموقف وترسل إلى الخبراء المعنين.

ب- يحدد كل عضو أرائه وتقديراته المستقلة في عبارات مختصرة توضح الأهمية النسبية لرأيه.

ج- يتلقى منسق العملية الإجابات ويتم إستخلاص مدلولاتها وتلخيصها وصفياً أو إحصائياً.

د- يعاد إرسال سلسلة أخرى من الرسائل متضمنه قوائم الأسئلة الملخصه للخبراء مرفق بها أراء وتقديرات الخبراء الآخرين.

هـ- تتكرر الخطوات السابقة على عدة جولات قد تصل إلى خمس مرات حتى يتحقق تقارب أو إلتقاء الأراء وعندما يؤخذ المتوسط العام للأراء يمكن إعتبارة قرار مجموعة الخبراء.

ويراعى هنا حسن إنتقاء الخبرات وصياغة الأسئلة بعبارات واضحة للوصول إلى إجماع موضوعي سليم.

ثالثا: مجموعات العصف الذهنى:

ووفقا لهذه الصيغة يقوم المدير بتشكيل مجموعة من ذوي المعرفة بالموقف الذى يحتاج القرار ثم يطلب من كل عضو أن يكتب بمفردة أكبر عدد يستطيع أن يفكر به من البدائل ثم يتناوب الأفراد على سرد ما حددوه ثم تسجل الأفكار وتركز المناقشة على ما قد يتطلبه الأمر من توضيح وتجرى مناقشة أوضح وأوسع لتقييمها وترتيبها ويتمثل قرار المجموعة في البديل الذي نال أعلى أو أكثر الأصوات.

رابعا: مجلس الإدارة:

يتكون مجلس الإدارة من مديرين بالمنظمة، وقد يضم ممثلين لهيئات خارجية خاصة بإدارة المنظمه ويجتمع المجلس دورياً أو قد يجتمع بشكل عارض وقد يصافح مشروع القرار ليمرر على الأعضاء بمكاتبهم دون إنعقاد المجلس.

خامسا: الندوات أوالمؤتمرات:

يدعو المدير مساعديه ومرؤسيه لمناقشة جماعية لموقف أو مشكلة ويتبادل المجتمعون أراء ويتداولون معلومات ويحددون بدائل وكلما عمد الرئيس لتشجيع مرؤسيه على تقديم رؤاهم أسهم ذلك في فاعلية الندوة وزاد

تفهم المشاركين للقرار المتخذ وتحمسهم لتنفيذه.

أنماط المشاركة في إتخاذ القرار علمياً:

يميز الباحثون الإداريون بين سبعة أنماط للمشاركة في صنع القرار الإداري، وهذه الأنماط هي:

١- **النمط الأول:**

ينفرد المدير بصنع القرار كلياً ويكتفي بإعلام المرؤسين به لتنفيذه فهو لا يتيح لهم أى فرصة للمشاركة وقد يلجأ إلى إجبار مرؤسيه على قبول القرار بما لديه من وسائل السلطة.

٢- **النمط الثانى:**

ينفرد المدير بصنع القرار ولكنه يحاول بيعه مقدماً لمرؤسية كي يفوز بتأيدهم وقبولهم له عن طريق الإغراء وتوضيح فوائد القرار.

٣- **النمط الثالث:**

وفيه يعرض المدير قراره على المرؤسين ويقوم بشرح وجهه نظره ويعطي فرصة للاستفسار وسماع وجهات النظر بشكل يمكنهم من الوقوف على مضمون القرار الذي أخذه.

٤- **النمط الرابع:**

وفيه يضع المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتعديل ثم يدعو مرؤسيه للمناقشة وبعد سماع الأراء والمقترحات فإنه يتخذ بنفسه القرار.

٥- **النمط الخامس:**

وفيه يعرض المدير المشكله علي المجموعه ويطلب منهم تقديم مقترحاتهم بخصوص كافه البدائل الممكنة لحل المشاكل وبعد المناقشة الموسعه يقوم بنفسه باختيار انسب بديل.

٦- **النمط السادس:**

ووفقا له يقوم المدير بتحديد المشكله ثم يشترك مع المجموعه كاي عضو فيها اخر في الوصول الي القرار المناسب بحيث يكون الحل هو ما يتم الاتفاق عليه .

٧- **النمط السابع:**

يتم تحويل صنع القرار للمجموعة ويعتمد تفضيل نمط من الأنماط عن غيره على ما يلي :

أولا: بالنسبه للمدير:

سلوك المدير يتأثر بمجموعه من العوامل المتعلقه بشخصيته من أهمها هل هو حريص علي تحقيق اهداف المنظمة – ومدى ثقته في مرؤسية– وميوله القيادية ومدي ثقته في فاعلية المشاركه في تحقيق الاهداف.

ثانيا: بالنسبه للمرؤسين

فطبيعة شخصيتهم ودوافعهم وقدراتهم واستعدادتهم للاعتماد علي انفسهم وتحمل اتخاذ القرارات وإذا كانوا أكثر تفهماً وتوافقاً مع أهداف المنظمة وإذا كانت لهم خبرة خاصة في معالجة المشكلة. وكلما كانوا أكثر

ميلاً إلى حرية التصرف و المشاركه في اتخاذ القرارات .

ثالثا: بالنسبه للمناخ الداخلي للعمل (الموقف):

مقدار المشاركة تتأثر بالمحتوى العملي الذي يتم فيه الآداء والذي يشتمل على: - الخصائص المميزه للتنظيم- مدي فاعلية جماعات العمل - ضغط الوقت.

الفصل السادس

حالات صنع القرار

تستهدف عملية صنع القرار القيام بالتشخيص المناسب للمشكلة والتوقع السليم للنتائج المترتبة علي اختيار أحد الحلول المقترحة لها، وعملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة، ويقوم بها جميع المديرين، وكثيرا ما يجد المدير أن القرار يجب أن يتخذ وفقا لحدود معينة، كما أن كل القرارات ترتبط بقدرة العاملين علي تنفيذها،

وليست هناك حالة واحدة مثالية لعملية صنع القرار، فالحالات تتعدد تبعا لاختلاف الظروف والسياقات بل والمشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات من أجل حلها. وهذه الحالات تتمثل في ثلاثة بيانها كالآتي:

أولاً: في حالة التأكد:

عندما يعرف المدير ويعلم تماماً الظروف المحيطة بموضوع القرار والبدائل الممكنة وآثارها المتوقعة، وهذه الحالة نادراً ما تحدث في الواقع الإداري العملي، فهي في الغالب مجرد فرض نظري.

ثانياً: في حالة عدم التاكد:

وهي أكثر حالات صنع القرار شيوعاً، فدراسة النتائج المتوقعة تكشف أن كل بديل يكون له أكثر من نتيجة محتملة، مما يستلزم استخدام معايير

معينة تساعد على المفاضلة بين البدائل المتاحة، مثل:

* **معيار التشاوم: ويعتمد على إحدى قاعدتين:**

–قاعدة أعلى الأدنى: أي تحديد أدنى مستويات العائد لكل بديل من البدائل المتاحة ثم اختيار البديل الذي ينهي أدني العوائد الدنيا.

– قاعدة أدنى الأدنى: وهي تمثل حالة تشاوم كامل، فيحدد أدني عائد من كل بديل واختيار أدني بديل يحقق له أدني العوائد الدنيا التي تقدمها البدائل.

* **معيار التفاؤل: ويعتمد أيضا على إحدى قاعدتين:**

– قاعدة أعلى الأدنى: وهي تمثل حالة من التفاؤل الجزئي، فيحدد أقصي عائد يمكن أن يتاح من كل هذه البدائل الذي ينهي أعلاها.

– قاعدة أعلى الأعلى: وهي تمثل حالة من التفاؤل التام، فيحدد أعلي مستويات العائد المتوقعة من كل بديل ثم اختيار البديل الذي ينهي أعلاها.

ثالثا: معيار مشترك:

وعادة يتم استخدام معيار مشترك بين التفاؤل والتشاؤم، ويحدده عامل يعتمد على قسمة كل من التفاؤل والتشاؤم، علي واحد صحيح، ويتحدد قدر هذا العامل علي أساس قدر البيانات المتاحة ونمط شخصية صانع القرار واتجاه سلوكياته ودرجه المخاطرة القائمة والمحيطة بموقف القرار، فيمكن المفاضلة بين البدائل المتاحه كما يلي:

أ) تحديد اكبر العوائد لكل بديل

ب) تحديد العائد المتوقع لكل بديل كما يلي:

(أكبر عائد x معامل التفاؤل) + (أقل عائد x معامل التشاؤم)

ويكون البديل الاكبر هو الانسب حيث يحقق أعلي عائد.

رابعا: معيار الأسف:

ويعتمد على عامل يقدر بالفرق بين العائد المحقق من البديل الذي يختاره صانع القرار وأعلي عائد يمكن أن تحققه البدائل المتاحة، وكان يمكن تحققه لو علم صانع القرار مسبقاً بما ستكون عليه الأمور، ويقرر صانع القرار البديل الذي يرتب أقل اسف.

خامسا: في حالة المخاطرة:

لا يكون المدير متاكداً من الاحتمالات المترتبه وهناك قدر من المخاطرة تقدر بأي عائد أو نتيجة محتملة لكل بديل من البدائل المتاحة، وتحسب المنفعة المتوقعة لكل بديل وفقا للمعادلة الآتية:

المنفعة المتوقعة لكل بديل = العائد المتوقع من ذلك البديل x احتمال تحقق العائد منه.

دور النماذج في عملية صنع القرار:

صنع القرار هو واحد من العمليات الإدارية المختلفة. ووفقا لتعريف سيمون "القرارات أكثر من المقترحات الواقعية، فهي تمثل وصفًا لحالة مستقبلية، ويمكن أن يكون هذا الوصف صحيحًا أو كاذبًا بالمعنى التجريبي

الدقيق، ولكنه يمتلك جودة حتمية، ويختار مستقبلًا واحدًا للحالة في تفضيله إلى سلوك آخر ومباشر تجاه البديل المختار. باختصار لديهم محتوى أخلاقي وكذلك واقعي".

في هذا التعريف يذكر سيمون بإيجاز طبيعة القرار. وفي رأيه القرارات واقعية وأخلاقية. والهدف من القرار هو اتخاذ خطوات لتطوير منظمة في المستقبل أو إدارة أفضل للإدارة في ظل حكومة. لذا يمكننا القول إن القرار يتعامل مع الحاضر والمستقبل في التنظيم.

واتخاذ القرار وفقا لسيمون، هو دائما حل وسط ومركب. ولا يمكن للسلطة التنفيذية أو السلطة المختصة اتخاذ قرار في جلسة واحدة أو بسرعة، فلابد من توافر عدد من البدائل أو الإمكانات تكون قيد النظر قبل الوصول إلى القرار النهائي.

وهناك العديد من الطرق أو نماذج عملية صنع القرار في الإدارة العامة. وتحفل المنظمات التي تعمل في بيئة تنافسية بمتغيرات متعددة ومتزايدة، مما يتطلب الاستعانة بالنموذج كأداة مساعدة علي تصور هذه المتغيرات بما يضمن حسن التعامل معها.

تعريف النموذج:

النموذج هو تعبير أو تصوير رمزي مصطنع وتجريد للواقع بما يعبر عن موقف أو مشكلة، والغرض منه أن يساعد متخذ القرار على حسن التصور كأساس لصنع القرار، وهو يعمل على توضيح عناصر المشكلة أو الموقف وتفسير علاقة السبب والنتيجة.

وهذا يزيد من فاعلية صنع القرار، ويساعد في تخفيف درجة التعقد أو المشكلة، والتوصل لنتيجة مفيدة قد تتمثل في قرار فعال. كذلك تستخدم النماذج في التدريب.

تقسيمات النماذج:

النموذج المادي:

فالنظام أو أي شيء يكون موضوعا للدراسة في شكل مجسم حيث مظهره أو أبعاده أو أدائه وتعد نسخاً متدرجاً من حجم الشيء الحقيقي مثل نماذج المباني التي يستخدمها المهندسون .

١) النموذج الرمزي:

فالنظام أو الشيء موضع الدراسة يكون باستخدام رموز تمثل عناصره او المتغيرات الموثره فيه العلاقه بينها – وله ثلاثة أنماط :

أ– النموذج اللفظي:

وهو تعبير قوي عن العلاقة بين متغيرات أو عناصر في عملية أو نظام ما.

ب– النموذج التخطيطي:

وهو يعبر بشكل مرسوم أو مصور عن انسياب عمليات مراحل مهمة معينه مثل خريطه عمليات توضح تتابع عمليات لازمه لانتاج سلعة.

ج– النموذج الرياضي:

وهو يستخدم رموز كمية تمثيل نظام ما رياضياً، وقد يتكون من معادلة واحدة أو عدة معادلات ويتميز بدقة التعبير عن المتغيرات الموثرة في

الموقف.

د- النموذج الوصفي:

وهو يصف كيفية تشغيل نظام أو آداء عملية معينة مثل نموذج يوضح منظومة تشكيل الحاسب الآلي في شكل مدخلات وعملية مخرجات.

موقع النموذج ضمن عمليه صنع القرار:

١- تحديد مدى وجود انحراف عن هدف أو معيار محدد للأداء الذي يسمي بأعراض المشكلة وتوقيت موقع حدوثه.

٢- تحديد موثرات الانحراف أو المشكلة علي أنشطة وظيفة معينة داخل المنظمة أو الإدارة المعينة.

٣- محاوله التوصل للأسباب الأكثر احتمالاً لحدوث الانحراف أو الظاهرة من خلال اختيار كل سبب.

٤- تحديد طبيعة وأبعاد المتغيرات السائدة في بيئة المنظمة داخلياً مثل طبيعة الموارد وخارجيا مثل المنافسة.

٥- تحديد البدائل المحكمة للتصرف والتي يمكن أن يؤدي إحداها أو بعضها لتحقيق الهدف من عمليه صنع القرار.

٦- تمثيل العوامل أو المتغيرات بنموذج مجرد يوضح البديل الأنسب كشجره القرارات.

٧- يتطلب الأمر تحديد معيار بتقيم النموذج من حيث درجة صحة تعبيره عن الواقع وظروف التاكد من أنه يتضمن الأبعاد الموثرة علي تصور

ويسمي المعيار بمعيار المنفعة.

٨- يجري اختبار النموذج للتأكد من توافر درجة صلته بالمشكلة موضوع البحث والتنبوء بمدي فاعلية لحل التطبيق من الواقع .

وتبدأ هذه المقومات بتصميم النموذج من بيانات منقولة عن الواقع لتستمر عملية تصميم وتقيم النماذج متتابعة حتى ينتهي الأمر إلى تصميم أنسب نموذج من الناحية العلمية.

مزايا واستخدامات النماذج:

١ - المساعده في التنبوء:

يمكن تصميم نموذج تنبوء في صيغه رمزية للتنبو بحجم الطلب أو المبيعات عند مستوى معين من الأرباح، وبالتالي التنبوء بمدى فاعلية وكفاءه المنتج كأساس لإقراره أو تطويره.

٢ - تعظيم فاعليه القرار:

فالنموذج بتعبيره عن خصائص مشكلة معينة يهيء تصميم بدائل التصرف أمام صانع القرار مع محاكاة الواقع بأعلي درجة ممكنة مما يساعد في فاعلية القرارات.

٣- المفاضلة بين تصميمات بديلة:

ليس لمنتج معين فقط بل أيضاً المفاضلة بين تصميمات بديلة لمبني مصنع أو مستشفي أو غير ذلك، وللتخطيط الداخلي لموضع الأداء بالمبني نفسه.

٤- فاعليه تخطيط الانتاج والعمليات:

النماذج الرياضية تساعد في إبراز خصائص أو تكلفة ومزايا عدة مواقع بديلة لمصنع أو فرع لبنك، كما تساعد في تحديد المزيج الأمثل لمنتجات منظمه صناعية أو خدمية وتساعد في تخصيص الموارد وجدوله العمليات.

٥- نقل بيانات أو معلومات:

النماذج تعد أداة الايصال للبيانات أو المعلومات من معد أو مصمم النموذج إن كان مرؤسا الى رئيسه لعرض موقف معين، ومن رئيس لمرؤسه لشرح أسلوب عمل أو مراحل أداء وكذلك من منظمة ما إلى المستفيدين.

مقومات الاستخدام الفاعل للنموذج في صنع القرار.

١- إدراك شامل لأهمية ومزايا استخدام النموذج في عملية صنع القرار.
٢- توافر البيانات أو المعلومات الكافية عن العوامل أو المتغيرات المؤثره في المشكله موضع القرار.
٣- قدرة صانع القرار عن تصميم نموذج فعال وعلى اختباره للتأكيد من حسن تعبيره عن الواقع العملى.
٤- أن ينجح في تمثيل أو محاكاة الواقع الفعلي لأكبر درجة ممكنة.
٥- التعبير عن حركية الموقف وما قد يطرأ من تغيرات مستقبليه بحيث يفيد النموذج في رسم استراتيجيات وسياسات للمنظمه في المستقبل.

عوامل يجب مراعاتها عند إتخاذ القرارات

هناك العديد من المقترحات التى يمكن أن تساعد على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه المقترحات:

١- أهمية مراجعة القرار المحتمل من ناحية الأخطاء التى قد يقع فيها متخذ القرار، ومدى خطورة كل حالة، وهل يمكن تعديل القرار لتخفيف الأثر المحتمل لكل خطأ ؟ وما هى النفقات التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة ؟ وماهى الفترة الزمنية التى ينبغى أن تنقضى قبل الحكم على مدى صحة القرار المحتمل من عدمه؟

٢- يجب أن تتمتع القرارات بشئ من الثبات والإستقرار لأن المغالاة في إعادة النظر في القرارات قد تكون مصدراً للإزعاج وإحباط العاملين وتثبيط الهمم.

٣- عندما تظهر حقائق جديدة فإنه من المناسب إعادة النظر في القرار، ولكن يجب ألا يحدث بطريقة تعرقل الإجراءات النظامية لأداء شئون المنشأة.

٤- يمكن تجربة القرار على نطاق ضيق ومحدود وذلك لتحديد مدى صلاحيته للتطبيق مما سينكشف عن نقاط الضعف وعليه يمكن تعديل أو تغيير القرار.

٥- يمكن تقسيم القرار إلى مراحل على أساس خطوات تتابع العمل، وبعد كل مرحلة يقوم المدير بمراجعة كل من الخطوات السابقة واللاحقة مع إدخال التحسينات المطلوبة في المرحلة التالية كلما استدعي الأمر.

٦- تنطوى عملية إتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وعلى عناصر عاطفية ورشيدة، مما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان واستخدام التحليل المنطقى في كل حالة.

٧- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف وأن يكون عملياً وقابلاً للتطبيق.

٨- لا يمكن رضاء كل شخص لذا فبعد الوصول إلى قرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو العمل على شرح القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها.

٩- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار والقرارات تعتمد على تقدير أى العوامل أكثر أهمية وعلى الوزن الذي يعطى لكل عامل وعلى مدى ما يتخذ بشأنها للوصول إلى القرار المعين.

١٠-إستخدام التفكير الخلاق في عملية إتخاذ القرار، لا شك أن الخيال والإبتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل.

١١-إتخاذ القرارات عملية ذهنية ويجب تحويلها إلى عمل مادي فلا ترجع صعوبة إتخاذ القرار إلى الزيادة الفائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها، ولكنها ترجع إلى مسألة التغلب على العوائق الذهنية.

١٢-تستلزم عملية إتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً لتنفيذها، فعادة ما يطلب من المدير أن يتخذ قرارات سريعة جداً في الحال وبينما تتخذ قرارات الطوارئ بسرعة إلا إنها عادة ما تعكس التجربة الحكم الشخصي والفهم للأنشطة متخذ القرار.

١٣-ينبغى على كل مدير إتخاذ القرار وعدم التهرب منه أبداً ومواجهه عملية إتخاذ القرارات.

١٤-وضع نظام لمتابعة كل قرار لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل لتقييم نتائج القرار.

١٥-الاعتراف بأن القرار سيترتب عنه سلسلة من الأعمال والتغيرات حيث ترتبط وظائف المنشأة ببعضها.

١٦-أهمية ممارسة عملية إتخاذ القرارات لإكتساب المهارة فيها وعدم الإكتفاء بالملاحظة أو دراسة القرارات.

الفصل السابع

معوقات عملية إتخاذ القرار

هناك عدة معوقات تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية اتخاذ القرار. وقد يكون بعضها نتيجة مباشرة لأسباب تحول دون الوصول إلى قرارات صائبة أو عدم تحديد المسار المهني بوضوح، وقد ترجع إلى أسباب أخرى، وفيما يلي بيان لأهم هذه المعوقات:

أولا: المشاكل والمعوقات الإدارية:

العائق الأول: غموض وجمود الأنظمة واللوائح:

تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه، وفي مجال اتخاذ القرار تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم.

وهذه الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون أداة فعالة لتمكين المديرين من اتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق أهداف الإدارة، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال.

ومن أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه متخذ القرار، والنابعة من

الأنظمة واللوائح، هي: عمومية وغموض اللوائح والتعليمات، وكثرة التعديلات والتفسيرات لنصوص الأنظمة.

ويرى البعض أن هذه المعوقات هي السبب الرئيسي في لجوء بعض المسئولين في الجهات الحكومية إلى تفسير الأنظمة والتعليمات على الوجه الذي يبرر مخالفات جهاتهم بحجج مختلفة.

والبعض الآخر يرى العكس، فيجد في عمومية اللوائح وغموضها كنوع من المرونة تتيح بدائل مختلفة لمتخذ القرار، تتناسب مع طبيعة وظروف الجهة الحكومية بما يتلاءم مع المصلحة العامة والأهداف الرئيسية للأنظمة.

وللأسف، فإن الرأي الأول يعبر عن الواقع السائد في عدد من الجهات الحكومية، فكثير من الإجراءات والقرارات تكون مخالفة للوائح والأنظمة، وهناك قسط كبير من الفساد الإداري يحتمي تحت المظلة القانونية، حيث تصاغ بعض القرارات لأهداف ومصالح شخصية بحتة، هي في الحقيقة المرتكز الرئيسي لتفسير نصوص الأنظمة واللوائح.

ومن المهم هنا أن نشير إلى أن الأسلوب السائد في اتخاذ القرار هو أسلوب تقليدي يفتقر للأسلوب العلمي ويعتمد على التقدير والحكم الشخصي للمسئول الإداري، وبعبارة أخرى فإن هذا الأسلوب ما زال يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير أو المسؤول، لذا قد نجد في بعض القرارات الإدارية انعكاساً واضحاً لتوجهات ثقافية واجتماعية أو إيديولوجية معينة.

ومن المعلوم أنه في أزمنة مضت وكنتيجة لأسباب اجتماعية، كان الناس ينظرون إلى المدير الإداري بأنه مسؤول لديه صلاحيات مطلقة في اتخاذ القرار، ولا يمكن لأحد أن يحاسبه بسبب منصبه فينظر إلى السلطة باعتبارها لصيقة بصاحبها.

ومع نمو الوعي الاجتماعي، بدأت تلك النظرة تتغير تدريجياً نحو المنصب الإداري أو الحكومي، فينظر إلى السلطة على أنها مصاحبة للمكان أو المركز الذي يشغله الشخص وليس للشخص نفسه، بمعنى أن الناس أصبحت تدرك جيداً المسؤولية القانونية للسلطة الإدارية.

ونتيجةً لهذا الوعي، بدأت إجراءات وخطوات اتخاذ القرار تتغير، ولكن بشكل تحايلي، لكي تبدو أمام الرأي العام والسلطة التشريعية وأمام الرقابة بأنها قرارات مشروعة وقانونية، ولكنها في حقيقتها هي قرارات لا تزال تحمل الطابع الشخصي فيها، وليس هذا فحسب، بل يجب تنفيذها دون مناقشة أو إبداء للرأي.

فإذا كان المدير أو المسؤول الإداري في الماضي يتوقع من مرؤوسيه وموظفيه الطاعة العمياء لقراراته، فإنهم اليوم ملزمون بتطبيق القرار حتى وإن كان خاطئاً أو يخالف الأنظمة والقوانين، ومن يعترض من الموظفين فإنه يحال للتحقيق لإخلاله بواجباته الوظيفية.

فعلى سبيل المثال، يتم اتخاذ القرار الإداري عن طريق تشكيل اللجان، بحيث يكون القرار صادراً من مجموعة وليس فرداً، وبالتالي يتم توزيع مسؤولية اتخاذ القرار على عدد من الأفراد هم أعضاء اللجنة، يتم تشكيلها

بصياغة بيروقراطية معتادة مثل "بناءً على الصلاحيات الممنوحة لنا نظاماً، ووفقاً لما تقتضيه المصلحة العامة.".

وعلى هذا الأساس يتم التهرب من مسؤولية اتخاذ القرار عن طريق تشكيل اللجان، علماً بأن القرار قد تم اتخاذه مسبقاً وقبل تشكيل اللجان، لذا نجد كثير من هذه اللجان تخوض في مواضيع ومناقشات هامشية لا علاقة لها بقضية أو مشكلة معينة تتعلق بنشاط الجهة الحكومية، وغالبية أعضائها هم من الموظفين الذين لا يعصون أمراً حتى لو كان مخالفاً للأنظمة والتعليمات، ويحرصون دائما على رضا المسؤول الإداري عنهم، ناهيك عن تدني الكفاءة والتأهيل العلمي لمثل هؤلاء الأعضاء، وفي النهاية تصدر هذه اللجان قراراتها بصياغة "بعد اجتماعات متعددة، ودراسة مستفيضة للموضوع توصي اللجنة بما يلي :..."، وطبعاً تكون قرارات اللجنة ملائمة لما يريده أو قرره المسؤول الإداري مسبقاً.

ومن الأساليب الأخرى لاتخاذ القرار، والتي يمكن طرحها كأمثلة في هذا المقام هو ما يعرف في علم الإدارة بالنمط "الاتوقراطي"، حيث يحاول فيه المدير خلق الإحساس لدى الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار من خلال اجتماعات الإدارة، ويكون اهتمامه منصباً على حصوله على طاعة وتأييد الموظفين للقرار الشخصي الذي اتخذه مسبقاً، دون أن يتيح لهم الفرصة للمناقشة أو طرح آرائهم وأفكارهم، ومن يعترض منهم سوف ينال جزاءه وفقاً للأنظمة والتعليمات!.

كما يمكن اتخاذ القرار عن طريق ما يسمى بـ"المؤتمرات والندوات" وهذا من أخطر الأساليب لأنه يتعلق بأمور تكون في الغالب استراتيجية، تجتمع فيها عدة جهات حكومية تجاه قضية معينة، ولأن مثل هذه الندوات لا توجد فيها آلية واضحة للتصويت والمناقشة والحوار، فإن القرار يتخذ بصفة شخصية بحيث توهم الآخرين أن هناك اتفاقا بين غالبية الجهات الحكومية في اتخاذ قرارات الندوة أو المؤتمر.

وهناك أمثلة كثيرة على وسائل اتخاذ القرار، ولا يسع المجال هنا لمناقشتها، ولكن من الضروري القول بأن المجتمع يعي المسؤولية القانونية للقرار الإداري، وفي الوقت ذاته لا يستطيع إثبات هذه المسؤولية، وأرى أن يقوم ديوان المظالم بنشر قضايا القرارات الإدارية التعسفية والمعيبة للرأي العام، أسوة بما قام به في الماضي من نشر قضايا التزوير والرشوة كحالات دراسية وتوعوية للمجتمع، وحتى يعرف الناس من يتخذ القرار، وكيف ولماذا اتخذه، والصورة التي صدر بها، والغاية منه والاثر القانوني له.

العائق الثاني: المركزية الشديدة وعدم التفويض:

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات في الأجهزة الإدارية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.

وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإمضاءات والموافقات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير،

مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة.

ومن الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية تدريب القيادات صانعة القرار على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة كدراسة الحالات وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب التي تبين أهمية التفويض ومساوئ المركزية والاستئثار بالسلطة من خلال مواقف عملية من شأنها التأثير في السلوك الإداري لهذه القيادات، وتوفير سبل الطمأنينة للمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات، وحسن استخدام الوقت الذي يعتبر عنصراً هاماً ومؤثراً في التخفيف من حدة المركزية.

العائق الثالث: الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:

تتسم الأجهزة الإدارية بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات ما يلي:

أ. تعد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكن للمديرين على مرؤوسيهم، ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي.

ويترتب على ذلك صعوبة أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة، مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات الي مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب.

ب. تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد: فقد أكدت الممارسات

الإدارية تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية –كالوزارة مثلاً – في أكثر على النطاق المحلي والإقليمي، وقلة الاتصال بين هذه الوحدات وبينها وبين الإدارة المركزية، تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تؤدي الي صعوبة اتخاذ القرارات

ج. التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: يُرجع بعض كتاب الإدارة أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة، وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري وما خلفه من رواسب عالقة من عهود التبعية.

ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات إحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وتفتيت الجهود وفقدان الرقابة وضياع الوقت وزيادة التكاليف.. وهذه كلها تشكل عقبات وتفرض قيوداً على متخذ القرار.

د. وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية التي تظهر داخل التنظيمات الإدارية وتلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، كما أنها قد تكون عبئاً على المدير متخذ القرار مما يعيق قراراته، كما قد تؤثر جماعة معينة على اتخاذ بعض القرارات، إلى ذلك أن وجود مثل هذه التنظيمات غير الرسمية قد يساعد الضاغطة والمتعاونة مع هذه التنظيمات أو المستفيدة على استخدامها قرارات المدير وتوجيهها لخدمة مصالحها.

العائق الرابع: البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات:

تعاني الإدارة من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها عقبات تواجه متخذي القرارات..كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات، ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقضي في بعض أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة.. حتى أنه قيل بحق: إن الروتين هو المنافس القوي للقرار الإداري الواعي.

العائق الخامس: عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

تتوقف سلامة وفعالية القرار الإداري بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها القرار، وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى عدم دقتها أو حداثتها، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.

ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه متخذي القرارات في الدول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها.

وتردد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز اتخاذ القرارات تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسئولين. وإحجام

المختصين عن إعطاء والمعلومات بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها لادعائهم سرية هذه المعلمات لطابعها العسكري والأمني أو عدم توفرها، منهم في التظاهر بالأهمية، أو الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكس المعلومات، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية. واقتصار متخذي معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات المنظمة فقط رغم ضآلة هذه المتوفرة وقدمها وافتقارها للدقة والوضوح.

العائق السادس: التخطيط غير السليم:

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات.

يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات والمصالح الحكومية غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

ثانيا: المشاكل والمعوقات البيئية:

إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية التي تواجه عملية اتخاذ القرار في أغلب الدول النامية تنبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية، ومن أهم هذه المعوقات:

١- عدم استقرار الأنظمة السياسية :

تبدو ظاهرة عدم استقرار الأنظمة السياسية في الدول النامية واضحة. ومثل هذا الوضع أفقد التنظيمات الإدارية في هذه الدول واستمراريتها، وخلق المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية.

يضاف إلى ذلك أن جو الانقسامات السياسية والاجتماعية والدينية بالأجهزة الإدارية يجعل قادة هذه الأجهزة يشتت الأمن والاستقرار بما يؤدي إلى تخوفهم من المسئولية وترددهم.

٢- المواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد :

هناك الكثير من الأوضاع والظواهر الإدارية السلبية النابعة من العادات السائدة في مجتمعات الدول النامية والتي تنعكس آثارها على القرارات منها:

* التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة وتأثير ذلك على نظم التعيين والترقية، وعلى خلفية القيادات الإدارية صانعة القرار ومدى تفهمها للأهداف العامة لمجموع المواطنين.

* بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة وآثارها السلبية على الإدارة عامة وعملية اتخاذ القرارات بشكل خاص.

ومن أبرز الظواهر السلبية النابعة من هذه الأوضاع:

* الوساطات وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية أو عشائرية، وتؤدي إلى إقحام هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه، و اتخاذ القرارات التي تبدو فيها هذه الأسباب واضحة.

* بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والعرف الاجتماعي التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات إلى شعارات.

* الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي غالباً ما يكون سببه الانحراف.. ويؤدي هذا الاحتكاك إلى تبدل القرار من قرار يخدم المصلحة العامة إلى قرار على حسابها، مما يترتب عليه تبديل الأموال وذلك تحت ضغط أصحاب النفوذ السياسي أو الاجتماعي، أو بسبب الفساد.

* انفراد المسئول باتخاذ القرار أحياناً نتيجة الاعتذار بالكبرياء والغرور أو في الظهور بمظهر التمتع بالسلطة، أو نتيجة ممارسة السلطة الممنوحة له والأصدقاء والأنصار والأقارب.

ثالثا: المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية:

١- عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة:

من غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

٢- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية:

من المشكلات التي تواجهنا في تنفيذ خططها الطموحة اختيار وإعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية في هذه المرحلة لتكون قادرة على مواجهة تحديات مرحلة التنمية التي تعيشها، وهناك بعض السلبيات النابعة من أساليب اختيار القيادات الإدارية في الدول النامية

والتي كشفت التطبيقات العملية أهمها:

(أ) أن يتم اللجوء إلى ملء المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين.

(ب) أن يتم اللجوء إلى اختيار الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجالات الدول: مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية.

(ج) يوجد اتجاه سائد يرى أن اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تنسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها، ويترتب على ذلك فإن أنسب القادة لتولي إدارة أي مشروع يكون نشاطه ذا طابع فني، هو القائد الفني المتخصص في مجال النشاط الفني لهذا المشروع، فمثلا اختيار الطبيب لإدارة مستشفي هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفي، واختيار مهندس كيميائي لإدارة مصنع للكيماويات هو الضمان لتشغيل هذا المصنع بكفاءة، واختيار مهندس زراعي متخصص في الصناعات الغذائية لإدارة مصنع للألبان يضمن تحقيق إنتاجية عالية لهذا المصنع، وهكذا، وبالمقابل فإنه ليس من المناسب أن يتم اختيار القيادات غير المتخصصة لقيادة مشروعات تكون نشاطاتها ذات طابع فني، لأن ذلك لا يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها.

٣- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

من المشاكل التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية في اتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان عند اتخاذهم للقرارات، وتبدو مظاهر ذلك في خوف

القادة من المسئولية وتردد بعضهم واحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان إلى سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة.

وأهم أسباب خوف أو تردد أو إحجام القادة الإداريين في الدول النامية عن اتخاذ القرارات ما يلي:

(أ) ضعف كفاءة القائد:

وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

(ب) خوف القائد من اتخاذ القرارات:

وتتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك، فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه، ومنها ما يرجع لعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات والتنقلات، وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف.

(ج) حداثة القائد في العمل:

القائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائياً من عبء الاختيار.

رابعاً: عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

الممارسات الإدارية العملية تؤكد أن الاهتمام بالأساليب الكمية، وخاصة بحوث العمليات لاتخاذ القرار لايزال محدوداً، وبصفة خاصة في الدول النامية، ويُرجع ذلك إلى عدم قناعة القيادات الإدارية في هذه الدول بجدوى هذه الأساليب؛ إذ أن الرأي السائد لدى هذه القيادات أن هذه الأساليب يصعب تطبيقها، وأنها غير مناسبة للظروف ولأنماط السلوك الإداري السائدة في الدول النامية وإنما تناسب الظروف السائدة في الدول المتقدمة.

وعلى الرغم من أن بعض التطبيقات التي أجريت في هذا المجال أثبتت عدم صحة هذا الرأي، يضاف إلى ذلك نقص الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها بحوث العمليات وتخلَّف نُظم المعلومات الإدارية، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات.

ولعل من الوسائل التي تشجع على استخدام هذه الأساليب في مجال القرارات إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية في الدول النامية للتعرف والاطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة عامة واتخاذ القرارات بصفة خاصة.

ويكون ذلك عن طريق إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور المؤتمرات والدورات والبرامج المتخصصة في المنظمات الإدارية الرائدة، والاستفادة من

المناقشات التي يُدلي بها الخبراء المشاركون في هذه الدورات أو البرامج والندوات، ومما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والأفكار.

وهناك عدد من معوقات القرار التي تحد من فاعليته وهي على النحو التالي:

* التنظيم الخاطئ للمشكلات.
* التسرع والخطأ في إصدار القرارات.
* التفكير المزدوج.
* القرار الوحيد الذي لا قرار غيره.
* التقصير في عملية الاتصال.

تأثير تكنولوجيا المعلومات في النظم الإدارية واتخاذ القرارات

وفرت تكنولوجيا المعلومات إمكانات كبيرة لتحسين أداء النظم الإدارية وتطويرجميع عناصرها من أفراد وهياكل وأساليب وتكنولوجيا إدارية، ويمكن القول ان تكنولوجيا المعلومات أحدثت تغيرًا جذريًا في النظم الإدارية.

وبفضل الميزات الكبيرة لهذه التكنولوجيا مثل تعدد وتنوع استعملها اصبحت تكلفتها المخفضة نسبيًا والاحتياجات الشديدة والمتزايدة لتطبيقاتها في البيئة الإدارية التي أصبحت في السنوات الأخيرة الأكثرانتشارًا في عصرنا

الحالي وهي تحمل وعودًا وإمكانات كبيرة لتطويرالنظم الإدارية وجعلها أكثرمرونة واستجابة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة.

ويمكن تلخيص أهم اتجاهات تأثيرتكنولوجيا المعلومات في النظم الإدارية على النحو الآتي:

- تعد تكنولوجيا المعلومات أداة فعالة لتخفيض الحجم في الموارد والنفقات.
- يساعد استخدام تكنولوجيا المعلومات على توسيع مجال رقابة الإدارة العليا مع التوسع في الوقت نفسه في توزيع عملية اتخاذ القرارات في الإدارة التنفيذية
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات على إيجاد قنوات اتصال جديدة من خلال شبكات الحواسيب والاتصالات
- ساعدت تكنولوجيا المعلومات على تخليص المديرين من أعباء المهام الروتينية المملة، مما يتيح لهم استخدام فائضأ الوقت المتاح لهم في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات المنظمة.
- أسهمت تكنولوجيا المعلومات في زيادة قدرة النظم الإدارية على التكيف والتأقلم السريع مع بيئة العمل الإداري في المنظمات، وذلك من خلال توفير وسائل اقتصادية فعالة لتخزين واسترجاع و معالجة البيانات وتقديمها إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب.

المعلومات واتخاذ القرارات

إن كل فعل يسبقه قرار، وفي نطاق منظمات الأعمال نجد أن هناك من يعرف القرار بأنه تخصيص غير راجع للموارد وهو غير مردود لأنه من المستحيل عمليًا،أوأنه مكلف لغاية التراجع إلى النقطة قبل اتخاذ القرار؛ ومنهنا ندرك ثورةعملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

وفي الحقيقة أن عملية صنع القرار تبدأ بالرساله وتنتهي باتخاذ القرار، وبعبارة أخرى تبدأ عملية صنع القرار بتجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات التي بناء عليها يتم اتخاذ القرار.

الفصل الثامن

خطوات عملية صنع القرار

عملية اتخاذ القرار بشكل عام تعتبر مثالا لعمليات التفكير المركب، إلى جانب بعض المهارات الهامة في التفكير الإبداعي وأيضا التفكير الناقد، وتمر عملية اتخاذ القرار بخطوات معينة، وقد اختلف كتاب علم الإدارة في عدد هذه الخطوات، فهناك من يعتبرها ستة خطوات رئيسية، وهناك من يضيف إليها خطوات أخرى، أو يدمج بين خطوتين في خطوة ةاحدة.

وعادة ما يمر القرار بعدد كبير من المراحل في عملية اتخاذ القرار، في عملية التدرج والسلاسة، حيث أنه قد تم تقسيم عملية اتخاذ القرار إلى تسع مراحل من الممكن اتباعها، حتى يصل الفرد الى القرار السليم والمناسب، نقوم بتفصيلها :

أولاً: تحديد المشكلة أو الموقف:

المهمه الأولى في عملية إتخاذ القرارات هى العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قراراً غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التى صدر بشأنها، والمشكلة هى انحراف ما هو كائن عما ينبغى أن يكون.

وهنا تلزم التفرقة بين الظاهرة والمشكلة، فالظاهرة تمثل العرض أما

المشكلة فهى السبب الأصلى للحدوث، وحتى نتمكن من التشخيص الصحيح للمشكلة، فإن ذلك يتطلب جهداً تحليلياً يشمل ما يأتى:

١- تحديد أسباب ظهور المشكلة

٢- تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها

٣- تحديد موقع المشكلة ونطاقها

٤- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة

٥- تحديد حجم المشكلة

٦- تحديد العامل الأكثر تمييزاً في المشكلة

٧- تحديد الأثار المتوقعة للمشكلة

٨- تحديد الوقت المناسب لصنع القرار

ثانياً: تحليل المشكلة:

أى تصنيفها وتجميع الحقائق المرتبطة بها لغرض معرفة من الذى يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذى يجب إستشارته عند اتخاذه ؟ ومن الذى يجب إبلاغه وعادة ما يتم التصنيف حسب:

١- الفترة الزمنية المستقبلة للقرار

٢- وقع القرار على الوظائف والنواحى الأخرى

٣- عدد الإعتبارات النوعية التى تدخل على القرار

٤- مدى التكرار المنظم للقرار

وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند إتخاذ القرارات، حيث يمكن للمدير إستبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع، كما أن عليه أن يقرر مدى صحة البيانات التي لديه ومدى إرتباطها بالموضوع وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لإتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة، حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوي عليها القرار ومدى دقته.

ثالثاً : تحديد الهدف من القرار:

يمثل الهدف معيارا مهما لتقييم البدائل، فالبديل الأنسب الذى يتعين إختياره هو الذى يتعين لتحقيق الهدف، ويصمم المدير هدفه على ضوء تشخيصه للمشكلة وأن تمثل الموقف موضوع القرار في فرصة تصمم أيضاً البدائل لبلوغ هذا الهدف ويتعين مراعاة عدة خصائص للهدف أهمها:

١- أن يكون عملياً يمكن تحقيقه على ضوء الموارد المتاحة وفي ظل ما قد يتواجد من قيود

٢- أن يكون في قالب كمى كلما أمكن وله إطار زمنى معين كلما أمكن

٣- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين

٤- أن يكون منسجماً مع الأهداف الأخرى من القرار

رابعاً: تنمية الحلول البديلة وتحديدها

تمثل الحلول البديلة الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع لأنها تستلزم تفكيراً إبتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن

العثور على الحلول الجديدة، وتعتبر قلب الطريقة العملية وتختلف بإختلاف المشكلة وتصميم وتطوير البدائل ووضع بدائل إبتكارية وغير عادية يمكن أن يفيد كثيراً، حتى تكون عملية الإختيار إلى أنسب البدائل للحل.

وتقاس القدرة على التفكير الإبتكاري بمدى إكتمال وحسن إدراك الموقف والسعي لتهيئة وتطوير أفكار جديدة ذاتياً أو بإستدرارها من الأخرين والمرونة التي تعني تفهم وتقبل لآراء الآخرين وإعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها والتحول من مسار حالي إلى آخر جديد والتكيف مع الوضع الحالى، وعملية تقييم البدائل تأتى في المرحلة التالية.

خامساً : تقييم البدائل

بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل مما يستلزم التنبؤ بالمستقبل وتنطوي عملية التقييم على:

* تحديد العوامل الإستراتجية التي سيركز عليها الإهتمام عند القيام بعملية التنبؤ
* التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل، ويتعين تقييم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ به ويكون التقييم كمياً بالنسبة للبدائل المؤثرة في الربح والتكلفة.

ويمكن أن يكون التقييم من خلال نماذج مرسومة أو مجسمه بالنسبة للبدائل المتعلقة بالتنظيم الإدارى، وتستخدم ثلاثة معايير رئيسية في تقييم البدائل المتاحة من خلال:

١- هل البديل عملى ممكن التنفيذ؟

٢- هل البديل يحقق الهدف ويحل المشكلة أو يساعد على اقتناص الفرصه؟

٣- هل ستكون النتائج البديله معقولة؟ وما مدى هذه الآثار؟

كذلك يتعين مراعاة أثر البديل على أداء الوحدات التنظيميه في علاقاتها التبادليه ومدى قبول العاملين للقرار. وهناك متطلبات هامه للتقيم الفاعل لصنع القرار تدعو إلى ما يلي:

١- اختيار فاعلية كل بديل بتحليله وتقيمه من حيث مزاياه وعيوبه.

٢- استشاره مساعدين ومراوسين ذوي خبرة بموضوع القرار.

٣- استخدام الأسلوب الكمي في تحليل المواقف وتصميم وتقييم البدائل.

٤- تصميمم معاير موضوعيه لتقييم كل بديل.

٥- ترتيب البدائل تنازلياً بحسب أهميتها.

سادساً: اختيار البديل المناسب:

وهذا يعني اختيار البديل الأمثل الذي يتوفر فيه أعلى مستوى من حيث امكانيه التنفيذ علمياً والوفاء بالهدف بالشكل المكتمل تماماً بقدر الامكان والامل قدراً من الآثار السلبية، وهناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها للمساعده علي اختيار أفضل حل من بين الحلول المحكمة هي:

١- الخطر: فلابد من مقارنه اخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعه منه.

٢- الوفر في الجهد: بالمقارنة بين النتائج المتوقعه والجهد اللازم لتحقيقها .

٣- الموارد المتاحه وقيودها ومدي توفرها: وأكثر هذه الموارد أهمية هي الموارد البشرية، فمقدرة هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وصلاحيتهم هي التي تحدد ما يستطعون عمله وما لا يستطعون.

سابعاً: تقديم القرار للمنفذين:

وذلك حتى يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم، ولابد من تحفيزهم وترغيبهم وجعلهم يشعرون بأن القرار هو قرارهم بإشراكهم في عملية إتخاذ القرار، فمن الأفضل لهم وللمنظمة أن يتم تحقيق درجة من المشاركة إن لم تكن في عملية صنع القرار فعلى الأقل تتحقق في مقابلة أو في اجتماع لمناقشة القرار. فالمشاركة كثيراً ما تؤدي إلى تحسين نوعية القرار النهائي عن طريق الكشف عن أمور قد تغيب عن ذهن المدير مثل الموارد التي قد تكون متاحة لكنها غير مستخدمة.

ثامناً: وضع خطه تنفيذ القرار:

يتعين وضع خطة تمهد لتنفيذ فعال، على أن تأخذ في الاعتبار ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف وتحديد معايير التنفيذ.

ويجب أن تتضمن تلك الخطة ما يلي:

١- الهدف من القرار

٢- النشاط الذي ستتم تأديته.

٣- تحديد القائم بالتنفيذ ومكان التنفيذ.

٤- تحديد كيفية حدوث خطوات التنفيذ.

٥- تحديد المدة الزمنية المتوقع أن يستغرقها التنفيذ، أي تحديد متي سيبدأ التنفيذ؟ ومتي سينتهي؟

كذلك يتطلب الأمر تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، فقد يصدر القرار في توقيت معين بينما يبدأ تنفيذه في وقت لاحق، وعندما يتطلب الامر إعلان القرار لعدد من المعنيين كإدارات وأقسام يجب أن يكتمل نطاق الإعلان بما يسهم في تحقيق الهدف من صنع القرار.

تاسعاً: متابعة عملية التنفيذ وتقييم النتائج:

تتم هذه المرحلة بتحديد النتائج المرغوبة من القرار وتقدير متى يمكن تحقيقها ثم تقييم مدى تحقق هذه النتائج، ويلاحظ أن عديداً من المديرين يهملون هذه المرحله لانهم يخشون ما قد تسفر عنه عمليتي المتابعة والتقييم من قصور القرار، مع أن أي قرار يمكن أن يصيب تماماً أو إلى حد ما، وحتي إن لم يكن صائبا فقد يرجع ذلك لمتغيرات عشوائية أو عارضة تخرج عن سيطره صانع القرار، لذلك فمن الضروري متابعه تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول.

ويعتبر أسلوب المتابعة والتقييم أفضل وسيلة للتعرف على مدى تقدم العمل ومدي مشاركة الجميع في النتائج المتحققة، كما أنها ليست مضيعة للوقت كما يتصورها البعض، بل هي ضرورة لأجل تطوير العمل والتحكم باتجاهاته والتعرف على حدود المسئولية في المنظمة على حد سواء.

والمتابعة هي مهمة مستمرة تنجز في أي تاريخ تقتضيه الحاجة، وتستهدف بشكل أساسي تزويد إدارة المنظمة وأصحاب العلاقة بتقارير كافية عن تقدم العمل في الخطة تشمل المخرجات المتحققة والتقدم الحاصل باتجاه تنفيذ الفعاليات والأنشطة والبرامج والأهداف.

أما التقييم فهو مهمة دورية تتكرر خلال فترات زمنية معينة، هي أما نهاية تنفيذ العمل أو في مرحلة متقدمة منه تستهدف إجراء مسح لمستوى الأداء في تنفيذ فعالية أو نشاط أو برنامج أو هدف في الخطة الاستراتيجية أو الخطة برمتها من خلال معايير معينة.

الفصل التاسع

مداخل صنع القرارات

أولاً: المدخل التحليلي: (مدخل الترشيد):

ينبغي أن تمر عملية صنع القرار أولاً بتحديد الحاجة الي القرار، فقد تكون المشكلة ظاهرة ولا تحتاج إلى جهد كبير، وقد تكون مستترة لكن قد تدل عليها بعض المؤشرات فيتم العمل علي علاجها قبل أن تستفحل وتصبح مستعصية الحل.

ويجب التفرقة بين المشكلة الحقيقية والمشاكل الفرعية قبل عملية تنمية البدائل وتحديدها، ودراسة كل بديل علي حدة لتحديد نتائجه سواء السلبية أو الايجابية.

وعن تقييم وتقويم البدائل لابد من التفرقة بين المواقف التي يمكن التعبير من خلالها عن نتائج مختلفة للبدائل في صورة كمية عن تلك النتائج التي لا يمكن وصفها كمياً.

ونقوم بترتيب الأفضليات بالنسبة للمنفعة ثم تأتي المفاضلة واختيار البديل المناسب، وهو البديل الذي يعطي أفضل النتائج بأقل جهد ممكن وفي التوقيت الملائم في ظل توافر الموارد المتاحة.

ثم تأتي الخطوة التالية وهي أن نضع القرار موضع التنفيذ والمتابعه.

ويقوم هذا المدخل علي افتراض أن متخذ القرار يمتلك كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتعلقة بموقف القرار، ولديه معرفة كاملة بكل بدائل التصرف والتي يمكن أن تساعد في مواجهة الموقف،

كذلك يفترض أن متخذ القرار سيكون موضوعياً في مسلكه، فصافي العوائد المادية ستكون معياره الوحيد عند المفاضلة بين البدائل، ويفترض أنه سيضع مصلحة المنظمة في المقام الأول، حتي ولو تعارضت مع أي مصالح أخرى، وكل هذه الاقتراحات معظمها عديمة الواقعية من الناحيه العلمية.

ثانياً: المدخل السلوكي (الواقعي):

يعترف هذا المدخل بواقعية الظروف التي تحيط عادة بعملية اتخاذ القرار، فمتخذ القرار يعاني أحيانا من قصور في المعلومات وعدم الدقة فيها، كما أنه يصعب عليه عملياً أن يحصر بدائل التصرف كما أنه لا يستطيع التصرف بموضوعية مطلقة وذلك لتأثيره في الشخصية وعاداته وعلاقاته وخبراته.

وفي ظل كل هذه الاقتراحات فإن أقصى ما يمكن السعي إليه في مواجهة المشكلة هو الحل المقبول نسبيا أو المرضي، فليس هناك حل مثالي وذلك من خلال الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرار.

تحليل الحالات واتخاذ القرارات

تعريف الحالة:

الحالة هي توصيف مكتوب لإحدى المنظمات، على أن يغطي هذا التوصيف فترة زمنية محددة، حيث تتوفر معلومات عن تاريخ المنظمة وتلك

الأحداث الهامة التي مرت بها من خلال الفتره الزمنية المحددة، وهذه المعلومات تكون من العمليات الداخلية والخارجية للمنظمة، والحالة الجيدة هي التي تضعنا دائماً في موقف واقعي وفعلي مع العلم بأنه ليس هناك حل أمثل نتيجه لعدم توافر كل المعلومات من حيث الكم والجودة، لكن المدير الناجح هو الذي يأخذ القرارات السليمة في ظل الظروف المتاحه.

أهداف طريقة الحالات في اتخاذ القرارات:

١- مساعدة الأفراد على وضع المعرفة النظرية موضع التطبيق الفعلي والعملي.

٢-محاولة جعل الفرد معتادا على تشخيص المشكلات وتحليلها وتعيين أكبر قدر ممكن من البدائل، وأن يبحث عن الحلول بنفسه.

٣-تعريض الأفراد لأكبر قدر من المنظمات والمواقف الإدارية التي تعمل في ظلها هذه المنظمات.

٤- امتلاك القدرة علي التفكير الواضح في ظل المواقف التي تتصف بالغموض، فكل حالة يمكن أن يكون لها أكثر من حل بديل يعد صحيحاً إذا كان مدعماً بالمبرارات الصحيحة.

٥-امتلاك القدرة على اقتراح خطط تشغيليه تتصف بالتلائم مع الموقف وبالاتساق وبالابتكار.

٦- امتلاك القدرة علي استخدام بعض الأدوات الكمية في تحليل الحالة.

٧- إدراك قيمة المعلومات وامتلاك القدرة علي التعامل معها علي تحديد المعلومات المهمه وغير متوفرة.

٨- امتلاك القدرة علي ربط فكر الفرد بأفكار الآخرين في الجماعة، فذلك من أهم القدرات التي يمكن خلقها وتدعيمها من خلال مناقشه الحالات علي المستوي الجماعي.

٩- امتلاك القدرة علي كتابة التقارير الواضحة والمقنعه.

١٠- امتلاك القدرة علي تطبيق بعض القيم الشخصية في اتخاذ قرارات المنظمة بما يدعم من هذه المفاهيم في أذهان الافراد وبما يؤكد على أهمية هذه المجالات في الواقع.

خطوات طريقة الحالات:

أولاً: تحليل الموقف:

يكون التحليل بالنظر إلى مختلف الأبعاد الأساسية للمنظمة وللبيئة التي تعمل بها، ومن أهمها:

١- تحديد طبيعة الطلب وذلك بتحديد طبيعة عملية اتخاذ القرار للشراء بشأن المنتج محل البحث.

٢- تحديد وتحليل مدي وحجم الطلب المتوقع مما يفيد في القدرة على التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة وحصتها المتوقعة في السوق. .

٣- تحديد وتحليل المنافسة الحالية والتي يتوقع وجودها في المستقبل.

٤- تحليل المناخ البيئي بهدف معرفة التغيرات التي حدثت أو المتوقع حدوثها في البيئات المختلفة.

٥- تحديد المهارات والقدرات التي تمتلكها المنظمة بهدف تحديد ما تستطيع المنظمة أن تحققه .

٦- تحليل الموارد المالية المتاحة للمنظمة والتي يمكنها الحصول عليها ومدى توفرها.

٧- تحليل مرحله المنتج في دوره حياته.

ثانياً: تحليل جوانب القوة والضعف:

جوانب القوة هي خصائص أو ميزات تنافسية تتمتع بها المنظمة عن غيرها من المنظمات قبل استخدام المنظمة لأساليب التكنولوجيا الحديثة، أو توافر موارد تمويل جيدة وجوانب القدرة داخل بيئة المنظمة، وهي أمر نسبي وليس أمرا مطلقا.وجوانب الضعف هي تلك الخصائص والسمات التي تجعل المنظمة أقل فاعلية من المنظمات الأخري.

ثالثاً: التحليل المالي:

وذلك بالقيام بحساب عدد من النسب المالية والتي تحدد الابعاد الاقتصاديه للمنظمه والافراد وذلك باستخدام أحد المداخل الآتية:

١- استخدام القواعد العرفية التي تم وضعها حول النسب المثلي لبعض النسب الماليه الشائعه الاستخدام، ومن المهم لمن يحلل الحالة ان يفهم مضمون النسبه ومعناها ثم عليه أن يقرر حجم النسبه المقبول في ظل طبيعة العمل الذي تقوم به المنظمه موضع التحليل.

٢- إن استخدام المقارنة عبر الزمن من الأشياء المفيدة في اجراء عمليات

المقارنة للوقوف علي اتجاهات هذه النسب وتطورها واكتشاف بعض المعاني والدلالات من هذه الاتجاهات وضروره فهم العمليات المحاسبية حتي يمكن ان تفسر الفروق بين النسب عبر الزمن من الزاويه الادارية وحدها والمهم أن تستخدم هذه النسب بحذر شديد من تفسير معناها.

٣- استخدام أسلوب المقارنة مع المنظمات الأخرى بشرط وجود منظمتان أو اكثر متماثلتان في حجمهما ومن ميدان الاعمال.

رابعاً: تحديد الفرص والمخاطر:

فالفرصة هي أي استراتجية جديدة أو أي تعديل في استراتجية حالية تستخدمها المنظمة، والذي يترتب عليه حصول أحد أطراف المصلحه والمخاطره ذوي التاثير في عمل المنظمه علي منافع محدودة.

والفرصة عادة ما تتوافر خارج المنظمة، ويمكن أن تستفيد منها كل المنظمات ولكنها أيسر تحديداً واستغلالاً لبعض المنظمات دون الأخرى، وفي بعض المواقف تعمل المنظمات علي خلق الفرص لنفسها من خلال الإنفاق على البحوث والتطوير والذي يترتب عليها الوصول الي افكار جديده تجعلها الرائده في السوق.

والمخاطر أو التهديدات هي أحداث متوقعة محتملة أو غير متوقعة تؤدي إلى إعاقة المنظمة عن خدمة بعض الجماعات من أصحاب المصلحة والمخاطرة معها، فمثلاً بالنسبه لأصحاب رأس المال يكون التهديد عبارة عن أي أحداث قد تؤدي إلى انخفاض أسعار اسهمهم في المنظمة.

والمخاطر عادة ما تكون موجودة ولكن تأثيرها يصبح أقل إذا ما قامت

المنظمه باكتشاف وجودها وأخذت الاحتياطات ضدها ويمكنها أن تحول هذا التهديد إلى فرصة.

خامساً: تحديد وتقييم الاستراتجيات البديلة:

وذلك بتنميه عدداً من البدائل الاستراتجيه والتي يمكن بها ان تستغل المنظمه الفرص المتاحه امامها وان تتفادي تلك التهديدات وتقييم البدائل من حيث وزنها من الميزات والعيوب ومدى تناسبها مع المعلومات المتوفرة في الحاله عن المنظمة.

سادساً: القرار:

تنتهي عملية تحليل الحالة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل مع ملاحظه أن القرار قد يختلف من فرد لآخر بدراسة نفس الحالة نظراً للاختلافات التي قد توجد بين الافراد في تحديد الفرص والتهديدات المحيطه بالمنظمة، ويجب أن يكون القرار واضحاً، وأن يكون مدعوماً بالأدلة والبراهيين وأن يكون الحل منطقياً مع التحليل.

قواعد ارشاديه لفاعليه تحليل الحالات:

١- حاول أن يكون تحليلك للحالة تحليلاً كاملاً للموقف ولجوانب القوة والضعف وللفرص والتهديدات .

٢- تفادي مجرد تفريغ الحقائق الخاصه بالحالة ولكن يجب التحليل واستنباط ما وراء الحقائق .

٣- لا تخلط بين المشكله وأعراضها وعلى من يدرس الحالة أن يظل يسال نفسه لماذا ؟ حتى يصل الي جذور المشكله ؟

٤- حاول أن تضع اقتراحات معقوله ولأن نقص المعلومات هو واقع التطبيق الفعلي .

٥- لا تخطط الفرص مع التصرف والاستغلال فقد يكون هناك فرص معينة لا تريد الشركة استغلالها لظروف خاصة .

٦- تعامل مع الأهداف بصورة واقعية واعمل علي تنمية عدد من البدائل .

٧- لا تكن قاطعاً ومتأكداً فدراس الحالة لابد وأن يقوم بتحليله وهو مجرد عن أي قرار في ذهنه .

٨- التحليل الجيد للحالة هو الذي يتناول كل البدائل التي تم تنميتها بالتقييم من خلال النص على المزايا والعيوب .

٩- حاول أن تستفيد من المعلومات المالية والكمية بقدر المستطاع وأن تقرأ الحالة مرتين على الأقل .

١٠-حاول الوصول إلى قرار واضح فالهدف الأساسي من دراسة الحالة هو التعود على عملية اتخاذ القرار في ظل المواقف الغامضة التي تواجه الاداري في الواقع العملي .

١١- حاول أن تدعم قرارك ببعض الأدلة والبراهين والمهم أن يكون الحل منطقياً مع تحليلك السابق.

الفصل العاشر

نظم دعم القرار

نظم دعم القرارات عبارة عن تطبيق نظام المعلومات الذي يستخدم بغرض المساعده في دعم ورش صنع واتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات المرتبة من واقع الاحصائيات والبيانات والمعلومات وبدائل الحلول المقترحة. وتتوجه مساهماته وتتشغيلاته بصفة أساسية نحو القرارات وتهيئة الفرص المواتية لتصويبها ويهتم بتلبية الاحتياجات والمتطلبات بسرعة ملحوظه للمستخدمين ومتابعة مساندات الدعم للمستويات الإدارية.

ويتكون مصطلح نظم دعم القرار من ثلاثة مفاهيم أساسية، هي:

١- مفهوم النظام: وهو مجموعة منتظمة من الأجزاء أو النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها.

٢- مفهوم الدعم: وهو المساندة التي تقدمها هذه النظم لصانع القرار أو لفريق القرار.

٣- مفهوم القرار الاداري: وهو نتاج عملية المفاضلة بين البدائل المقترحة، وهو نتاج منطقي لهذه العملية.

ومفهوم نظام دعم القرار هو أحد نظم المعلومات المبنية على الحاسبات، وهذه النظم تقوم بتسير التفاعل بين العنصر البشري وتكنلوجيا

المعلومات في انتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين في نظام دعم القرارات يكون الهدف من هذا التفاعل هو توفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

ويوجد إجماع لخبراء المعلوماتية أن نظم دعم القرار تستطيع تقديم الدعم الكامل لإتخاذ القرارات شبه الهيكلية التي ترتبط بالإدارات التكتيكية (الوسطى)، بينما يحدث الاختلاف في تقدير دور هذه النظم على ايجاد حلول للمشكلات غير الهيكلية ذات العلاقة بالإدارة العليا (الاستراتيجية).

والفكرة الجوهرية التي تقوم عليها نظم دعم القرار هي بناء نظم تمد متخذ القرار بأدوات مساعدة لتحليل البيانات بإستخدام النماذج وقواعد البيانات وتقديم الحلول الممكنة للمشكلات المعروضة.

مكونات نظم دعم القرار:

١- قاعده البيانات: قاعدة البيانات ضرورية جدا لتوفير البيانات والمعلومات التي تقتضيها عمليات وتشغيلات نظام دعم القرارات من مصادرها المختلفة من داخل وخارج المنشأة وإفادة المستويات الإدارية كما يحكم إتاحة البيانات المطلوبة بمعرفة المنشأة البيانات الأولية وعن طريق الغير معرفة البيانات الثانوية.

٢- مسئول تشغيل المعلومات: وظيفة هذا المسئول أن يتيح نواتج تشغيلاته على هيئة تقارير ويلبي تساولات قاعدة البيانات.

٣- البرامج والتطبيقات: وهي مجموعة من النظم المبرمجة التي تلبي احتياجات ومتطلبات المستخدمين من البيانات والتقارير

والاستفسارات المختلفة، وقد تكون إحصائية أو لغات مخاطبة أجهزة الكمبيوتر وفقاً لتكنولوجيا التشغيل المتطوره والمستحدثة.

أهمية نظم دعم القرار:

ظهرت نظم دعم القرار بأجيالها المختلفة والمتطورة بسبب الحاجة الموضوعية لوجود تقنيات وأدوات لدعم القرارات المعقدة التي تخضع لظروف المخاطرة وعدم التأكد. وبحسب تعبير جريتي gerrity هي ذلك المزيج الفعال من الذكاء الانساني والبرمجيات التي تتفاعل بقوة فيما بينها من أجل حل المشكلات المعقدة.

ويمكن إجمال أهمية وفوائد هذه النظم فيما يلي:

- استخدام نظم دعم القرارات بتقنيات معلوماتية متطورة تؤدي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية مهمة بالنسبة إلى منافسيها الذين لايستخدمون هذه النظم والتقنيات.
- تحقق استجابة سريعة للمواقف غير المتوقعة، ومراجعة سهلة للنماذج والرؤية السريعة للمتغيرات.
- اتخاذ قرارات أفضل، وتحقيق عمل جماعي أفضل، وأكثر فعالية واستخدام أفضل لموارد البيانات.
- تحسين الاتصالات والرقابة، وتوفير قنوات اتصال موثقة ومحسنة، وخطط أكثر اتساقا وإجراءات حسابية منمطة.
- تمكن متخذي القرار من رؤية العلاقات، والتي يمكن استخدامها لإعداد صورة شاملة للأعمال.

- توفير الوقت والتكاليف، واختصار العمل المكتبي وتقليل الوقت الإضافي ومن ثم التوفير في التكاليف.
- القدرة على انجاز التحليل من أجل غرض معين، وتوفير مجموعة من الوسائل والأساليب الفنية المتنوعة لإعداد التحاليل من أجل أغراض معينة.
- زيادة عدد البدائل وإمكانية اختيار البديل الأمثل من بينها عن طريق توفير تحليل حساسية أكثر سرعة واستجابة أسرع، حيث تستطيع تقديم الدعم لسلسلة متعاقبة ومترابطة من القرارات، تقدم الدعم لجميع مراحل عملية صنع القرار.
- تتميز نظم دعم القرار بتطورها عن باقي أنظمة المعلومات الأخرى بدمجها بين التكنلوجيا وبحوث العمليات في إطار كفاءة متخذ القرار.

مراحل دعم واتخاذ القرار:

أولاً: البحث والتقصي عن المعلومات:

للحصول علي المعلومات وجمعها من مصادرها المختلفة وعلى كافة المستويات المحيطة داخلياً وخارجياً. ووفقاً لما تستدعيه ظروف المنشأة من مواقف وحالات تخضعها للبحث وإحالتها إلى ورش صنع القرار للمناقشه بشان التصرف المناسب حيالها.

ثانياً: صياغه وتصميم بدائل الحلول:

في ضوء المعلومات التي تم جمعها ومراجعه التقارير والوثائق المختلفة ومناقشتها وتحليلها وفحصها يتم صياغه وتصميم بدائل الحلول واقتراحات التصرفات والحلول المتاحة والمحكمة في إطار مبتكر ويتناسب مع خصائص وطبيعه البيئة المحيطة.

ثالثاً: تقييم البدائل وإختيار أنسبها:

وفقاً للبدائل المقترحه يتم تحليل جوانبها واحتياجات تنفيذها مالياً وبشرياً واستثمارياً وتكنولوجيا، ودراسة العوائد ومدي قدرتها علي تحقيق الأهداف المخططة والمفاضلة بينها واختيار أنسبها.

رابعاً: مساندة ورش صنع القرارات:

وتتحقق من خلال التتابع المرحلي الذي تمر به عمليات اتخاذ القرارات علي النحو التالي:

١- التنويه المستمر وإحاطة ورش صنع القرار بمؤشرات التغيرات المحتملة أو المتوقع حدوثها في المستقبل، من خلال رصد اتجاهات الظروف المحيطة بالمنشأة بالوثائق الحقائق المترجمة علي هيئة أرقام أو وقائع أو علاقات، وما قد يترتب عليها من أثار قد تنعكس بالإيجاب أو السلب علي نشاطات المنشأة وتفادي فجائيتها والاحتياط إليها وإتخاذ القرارات المناسبه بشأنها.

٢- إتاحة المعلومات والبيانات علي هيئه تقارير فنية موجهه للمساندة في اتخاذ قرارات خاصة أفضل القرارات بناء عليها بتدبر وحكمة وحصافة إدارية ومنطقية مطلوبة.

٣- إتاحة فرص المتابعة والإطلاع المستمر للأنشطة والعمليات التي تمارسها المنشأة ومراجعة تطوراتها وموقفها الحالي، للإحاطة بظروف واتجاهات منحنى ممارسة الأعمال ونواتج الأداء وما يحيط بها من تغيرات أو تحولات يتعين دراستها وتحليل أبعادها بأسلوب علمي واستخلاص العلاج علي هيئه قرار.

٤- إتاحة قناه اتصالية مع ورش صنع القرارات لتوفير المساندات الخاصة بإجابة الموضوعات والتقارير والحالات التي قد يحيطها غموضاً معنياً علي مستخدميها والاستيضاح لهم والمطلوبة علي وجه السرعة وذلك من خلال إمكانيات استرجاع مخزون قواعد البيانات بالرموز والفهارس وتحديد مواقع السجلات ومحتواها وبما يساند فعاليات القرارات والمفاضلة بين بدائل التصرفات بناء علي موشرات وبيانات ومعلومات دقيقة.

خامساً : مساندة المستويات الإدارية :

١- مساندة الإدارة العليا وأجهزتها ومستشاريها في اتخاذ القرارات ذات الطابع الاستراتيجي ووضع المخططات والاستهدافات الإدارية.

٢- مساندة الإدارة الوسطى في اتخاذ قرارات متابعة الإدارة ورقابة الممارسات الإدارية والإشراف عليها وتصحيح مساراتها .

٣- مساندة الإدارة التنفذية في تحسين مستوى تنفيذ العمليات والإلتزام بالإجراءات وتفهمها وإدراك أبعادها وتوجيه جماعات العمل لانجاز وتنفيذ العمليات والالتزام بالاجراءات وتفهمها وتنفيذ مهامهم بأقل أخطاء ممكنة،مما يحقق كفاءة استثمار الموارد المادية وتقتضي فعالياتها إحاطتها بعنصر الدقة والسرعة وفورية التحصل على نواتج التشغيلات وتنظيم برمجة العمليات سواء للعاملين والعملاء والشيكات والسحب والإيداع والأرصدة وفقاً لحجم وحركه التعاملات وإخضاع التشغيلات والمخرجات للمتابعة ورقابة سير العمليات.

مجالات تطبيق نظم دعم القرار:

هناك عدة تطبيقات لنظم دعم القرارات في المجالات التي تتطلب قرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية، بالإضافة إلى نظم دعم القرارات الهيكلية التي تنتشر تطبيقاتها بصورة واسعة لدعم أنشطة وعمليات الادارة في الخط الأول.

ومعظم هذه التطبيقات تم تطويرها من قبل شركات تكنولوجيا المعلومات وبيوت الخبرة العالمية في مجال صناعة البرامجيات وشبكات الاتصالات. وتعتمد أكثر الشركات على شراء هذه النظم كحزم متكاملة خاصة في التطبيقات المعقدة.

وتستخدم هذه النظم في الأنشطة التي تتطلب السرعة والدقة والموضوعية في إتخاذ القرارات،حيث هناك نظم مساندة القرارات تستخدم بصفة رئيسية تقنيات التحليل وتقنية تحليل الحساسية أكثر من أي وظائف أخرى.

وتستخدم هذه الوظائف لتحليل الاستثمار وإدارة المخاطر مثلا، بينما يرتكز عمل حزم أخرى على المحاكاة أو استخدام الوثائق والخرائط الرقمية كما هو الحال في المعلومات الجغرافية.

وهناك أنماط أو أجيال لنظم دعم القرار لأن جوهر عملها وطبيعة أهدافها ينحصر في تقديم الدعم الفعال لإتخاذ القرارات شبه وغير الهيكلية. وكأمثلة على نظم دعم القرار التنبؤ والتخطيط للمؤسسة وتحليل أنماط الشراء، تقويم الاستثمار، الترويج، إضافة إلى أنماط أخرى موجهة لإنجاز قرارات وظيفية محددة، مثل وضع استراتيجية الاعلان.

معوقات تطبيق نظم دعم القرار:

أولا- مقاومة التغيير:

أ- الخوف من التعامل مع تكنولوجيا جديدة

ب- الخوف من فقد الوظيفة

ج- القيود التي يفرضها النظام

د- الخوف من نتائج شفافية المعلومات

ثانيا- ضعف البنية التحتية المعلوماتية:

أ- فقر البيانات سواء من حيث عدم توفرها أصلاً أو عدم صحتها أو عدم توفرها في الوقت المناسب .

ب- حجب البيانات

ج- جودة شبكة الإتصالات أو عدم توفرها أصلا

د- ضعف الكوادر البشرية أو عدم توفرها

هـ- عدم توفر التنظيمات والتشريعات التي تنظم وتحمى تداول البيانات والمعلومات اللازمة للنظام.

ثالثا:- ضعف بيئة القرار:

أ- قناعة الإدارة العليا بقيمة القرار العلمي

ب- تضارب القرارات على المستويات المختلفة

ج- عدم توفر الكوادر البشرية المتمكنة من أساليب صناعة القرار

(بحوث العمليات والأساليب الكمية)

د- فقر الفكر الإدارى وفقر الوعي بقيمة الإدارة وقيمة دعم القرار وندرة معاهد دعم القرار

رابعا- البيئة الثقافية والمجتمعية:

أ- ثقافة الإدارة وأهمية القرار العلمي

ب- إعاقة التحول إلى مجتمع معلوماتي

خامسا: - المناخ السلطوي والحكومي

أ- تنازع السلطات نحو جهة الاختصاص في اتخاذ قرار في مشكلة محددة.

ب- احتكار المعلومات

ج- القيود الموضوعة على البيانات تحت مسميات أمن الدول

د- تضارب الاختصاصات

هـ- فقر الإدارة بمفهوم فكر النظم

و- ضعف الرؤية المستقبلية ومتابعة حركة المتغيرات المرتبطة بالأنشطة التنموية.

ز- بيروقراطية الإدارة.

سادسا- التكنولوجيا:

أ- معدل تطورها سريع (التعلم – التدريب – الإتاحة)

ب- مكلفة ويجب الاستفادة منها لتبرير جدواها الإقتصادية.

ج- الملكية الفكرية وقيود النقل والاستخدام.

د- الاعتماد على الاستيراد أكثر من التطوير المحلي.

الفصل الحادي عشر

تحليل المشكلات وصنع القرار

هناك فرق بين تحليل المشكله وصنع القرار فيمكن أن تحل المشكلات بدون اتخاذ أي قرار، كما يمكن أن تتخذ قرارات بدون أن تحل المشكلات فيمكن أن يقرر أحد المشرفين أن يستخدم أحد النماذج الجديده لتوقيعها من قبل الموظفين كل صباح، لكي يضبط عملية التأخير ومن ثم اتخاذ القرار، ولكن قد لا تحل مشكلة التأخير إذا كان السبب هو ضعف المعنويات، وبالتالي كان يجب أن يحلل أسباب المشكلة أولا وقد يتضح من التحليل أن سبب المشكله يقع خارج نطاق مسئولية المشرف، وبالتالى لا يمكنه أن يفعل شيئا سوى إبلاغ الإدارة العليا.

أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات: مشكلات النظم، والمشكلات الإنسانية، والمشكلات الاقتصادية.

أولا: مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلي عدم فعالية نظم التشغيل. وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات،

وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل، وضعف الرقابة على الجودة.. وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل، ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة.

ثانيا: المشكلات الإنسانية:

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء، مشكلات التحفيز، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط.

ثالثا: المشكلات الاقتصادية:

تأخذ عدة صور ولها طابع غالب وهو المحددات المالية واستغلال الموارد الاقتصادية. وتشمل عدم كفاية المخصصات في الموازنة، وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف، وضعف معدلات السيولة، وأخيرا ضعف استغلال موارد المنظمة.

ويمكن للمشكلة أن تأخذ طبيعة مركبة، أي أن المشكلة بطبيعتها لها بعد إنساني وبعد اقتصادي، أو ناتج عن خلل في نظام العمل.

تحليل وحل المشكلات:

يتكون تحليل وحل المشكلات من ثمانية خطوات متكاملة بحيث تؤدي في النهاية إلى تحليل المشكلة وحلها وبناء القرارات على أساس سليم .

١- إدراك المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم وجود آلية ادراك المشكلة قد يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيدا.

٢- تعريف المشكلة:

هي العلاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي بالضرورة إلى الشفاء التام، لذا يجب قبلا التعرف على هوية المشكلة، أي سبب الأعراض ثم التعامل معها. والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتصنيفها أولا إلى التقسيمات السابق ذكرها للمشكلات نظم، اقتصادية، وإنسانية.

٣ – جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

إن فهم المشكلة فهمًا حقيقيًا، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار

الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيًا من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية.
- الأمور والحقائق.

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة:

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة؟
- أين تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟ متى تحدث المشكلة؟
- كيف تحدث المشكلة؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت؟

- لمن تحدث هذه المشكلة؟

- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات؟

٤- تحليل المعلومات:

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة وكاملة، ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات، بعد ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هي العناصر التي يمكن التحكم فيها في المشكلة والتي لا يمكن التحكم فيها؟

- من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة؟

- ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

٥- تحديد بدائل حل المشكلات:

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل، ونشير هنا إلى أهمية مشاركة المرؤوسين والمتخصصين في هذا المجال وهذه المرحلة تعتمد على التنبؤ والابتكار.

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير ـ متخذ القرار ـ وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يرتكز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار، مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

٦ -اختيار البديل الأمثل:

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقًا لمعايير واعتبارات وأهم هذه المعايير:

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- إتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد.

- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

٧ -تطبيق البديل:

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي.ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية في الوظائف الإدارية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية. وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية.

ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقييم هذه النتائج ليدرس درجة فاعليتها، ومقدار كفاءتها ونجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.فضلا عن أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

٨ -تقييم التنفيذ:

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية:

- هل أنتج بالكيف المطلوب في التوقيتات المتوقعة؟
- هل تم تطبيق مقاييس العمل بأسلوب سليم؟
- هل تم خفض تكاليف تنفيذ المهام؟
- هل تم رفع مستوى الروح المعنوية؟

الفصل الثاني عشر

الأساليب الكمية وبحوث العمليات

نظراً للأهمية العظمى لنظام الإدارة، فإن سلامتها تتوقف على درجة سلامة الأسلوب العلمي الذي تتبعه لأنها تمارس وظائفها تبعاً للأصول العلمية الحديثة، إذ تستخدم الأساليب الفنية الكمِّية المتطورة بتطبيق النماذج الرياضية المختلفة التي تمكن من حلّ المشاكل الإدارية واتخاذ القرار والوصول إلى نتائج لم يكن التوصل إليها ممكناً.

وقد أصبح الإقبال على إستخدام الأساليب الكمية وبحوث العمليات في شتى المجالات الاقتصادية والتخصصات العلمية بإعتبارها وسيلة مساعدة في إتخاد القرارات الكمية بإستخدام الطرق العلمية الحديثة في شتى جوانب الحياة الإقتصادية والإدارية والعلمية وغيرها، إذ تعتبر بحوث العمليات فنا وعلما في ذات الوقت فهي تتعلق بالتخصيص الكفؤ للموارد المتاحة فضلا عن قابليتها الجيدة في عكس مفهوم الكفاءة و الندرة في نمادج رياضية تطبيقية.

ومع نمو حجم المؤسسات الاقتصادية وتعقد مشاكلها وتزايد صعوبة معالجة جميع العوامل التي تؤثر على القرار، أصبحت الحاجة ماسة إلى تطوير أساليب اتخاذ القرارات الإدارية حتى تتلاءم مع نوعية المشاكل وتكون قادرة

على إيجاد الحلول الملائمة لها والوصول إلى أفضل القرارات، حيث ازداد الاهتمام بالجانب العلمي للإدارة، واستخدام الأساليب الكمية لتحليل الظواهر الإدارية وقياسها، مما يجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر دقة وفعالية على الرغم من أن العديد من المتغيرات الإدارية يصعب السيطرة عليها وإخضاعها للطرق العلمية وتحليلها والتعامل معها على أساس رقمي لأنها ترتبط بالعنصر البشري والعوامل المؤثرة فيه.

ونظرية القرارات الإدارية مع حداثة العهد بها تمثل أسلوبا متميزا متطورا في تحليل البيانات تحليلا كميا يتفق مع سير الإدارة في الاتجاه العلمي الذي يهدف إلى تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية مستعينا بأجهزة الكمبيوتر واستخدام الأساليب الكمية المختلفة المتمثلة في بحوث العمليات والطرق الإحصائية التي تهدف للوصول إلى قرارات أكثر دقة ومنطقية.

وقد ظهرت أهمية استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ضمن الإدارة الحديثة، نتيجة لكون الأسلوب التقليدي الذي كانت تعتمد عليه العوامل الذاتية والحسابات التقريبية أصبح لا يجد ملائمة لاستمراره واستمرار نجاحه في عالم المعرفة والمنافسة التكنولوجية السريعة الإمداد، والأحداث الاجتماعية المتغيرة أو غير اليقينية والتي تشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي و قانوني... إلخ

ولهذا السبب أصبح البحث عن كيفية استخدام الطرق والفنيات المساعدة على اتخاذ القرارات في الإدارة ضروريا، حيث أن البحث في هذا المجال لا يزال لم يعرف بروزه بشكل كاف ليؤكد أو يعارض مسألة استخدام

هذه الأساليب التي قد يؤدي تطبيقها العلمي إلى حدوث سلبيات وتناقضات يمكن أن تنتج نماذج تصميمه غير قادرة على أن تعطي إجابات دقيقة.

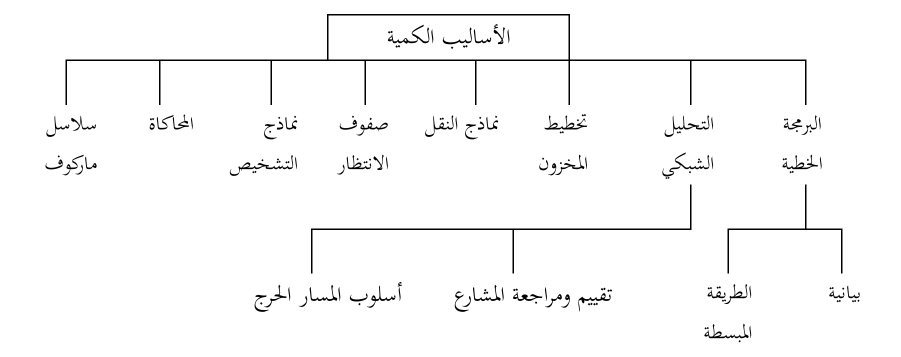
وتتلخص أهمية بحوث العمليات فيما يلي:

- وسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات الكمية باستخدام الطرق العلمية الحديثة.
- يعتبر علم بحوث العمليات من الوسائل العلمية المساعدة في اتخاذ القرارات بأسلوب أكثر دقة وبعيد عن العشوائية الناتجة عن التجربة والخطأ.
- تعتبر بحوث العمليات فن وعلم في آن واحد فهي تتعلق بالتخصيص الكفء للموارد المتاحة وكذلك قابليتها الجديدة في عكس مفهوم الكفاءة والندرة في نماذج رياضية تطبيقية.
- يسعى هذا العلم إلى البحث عن القواعد والأسس الجديدة للعمل الإداري، وذلك للوصول إلى أفضل المستويات من حيث الجودة الشاملة، ومقاييس المواصفات العالمية (الايزو).
- تساعد على تناول مشاكل معقدة بالتحليل والحل والتي يصعب تناولها في صورتها العادية.
- تساعد على توفير تكلفة حل المشاكل المختلفة وذلك بتخفيض الوقت اللازم للحل.

- تساعد على تركيز الاهتمام على الخصائص الهامة للمشكلة دون الخوض في تفاصيل الخصائص التي لا تؤثر على القرار، ويساعد هذا في تحديد العناصر الملائمة للقرار واستخدامها للوصول إلى الأفضل.

ويوضح الشكل التالي الأساليب الكمية المستخدمة ضمن بحوث العمليات.

الأساليب الكمية المستخدمة ضمن بحوث العمليات



تعريف الأساليب الكمية:

"مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخد القرار لمعالجة مشكلة ما أو لترشيد القرار الإداري."

ويمكن تعريفها أيضا على أنها" النمادج الرياضية أو الكمية التي من خلالها يتم تنظيم كافة مفردات المشكلة الإدارية أو الإقتصادية والتعبير عنها بعلاقات رياضية من معادلات ومتباينات.

وقد تعددت وإختلفت هذه النمادج ويمكن ذكرها في:

- البرمجة الخطية:

تحتل البرمجة الخطية في الوقت الحاضر مرتكزا مرموقا في مجال بحوث العمليات و لها تطبيقات واسعة و التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية. و هي إحدى الوسائل المستخدمة والتي تساعد في إتخاد القرارات في مجال رقابة و إدارة الأموال و الموارد و الألات و المواد الأولية و العناصر البشرية و تعتبر من أسهلها و أبسطها في حل المشاكل الصناعية و الحكومية.

مراحل البرمجة الخطية:

يمكن تلخيصها في المراحل التالية:

– تعريف المشكل

– عمل النمودج

– إيجاد حل للنمودج

– أختيار النمودج

– تطبيق الحل

إن تعبير البرمجة يعني وضع خطوات الحل لمسألة لتحقيق هذف ما و بالتالي البرمجة تحتاج عنصرين مهمين هما: الإمكانيات المتاحة أو القيود و المتمثلة في الموارد و النشاطات، و الهدف من المشروع. ويمكن التعبير عن النمودج بصورة مبسطة كما يلي:

دالة الهدف:

(Max Z= f(x1 , x2 , xn

Gi(x1 , x2 , x3)≤ , = , ≥ bi

i= 1,2…n

x1,x2….≥0

ويمكن حلها بعدة طرق وهي:

- **الطريقة البيانية :**

ويمكن حلها فقط إدا كانت هناك متغيرين على الأكثر فهي تعطي تصورا عن صورة الإحتمالات ويتم عبر المراحل التالية:

– تحديد مساحة الحل الممكن بتحديد نقاط الحل التي تحقق جميع القيود.

– تحديد الحل الأمثل بعد خيار النقاط الركنية لمنطقة الحلول الممكنة.

- **الطريقة المبسطة :**

طريقة السامبلكس وسيلة رياضية ذات كفاءة عالية في إستخراج الحلول المثلى لمشكلات البرمجة الخطية جبريا مهما كان عدد المتغيرات.

تحليل الشبكات:

هي أحد أساليب بحوث العمليات التي تستخدم في مجال التخطيط والمراقبة على الأداء التي تؤدي الى إنجاح المشاريع، بكونها ذات طابع هندسي يعتمد على الأشكال والرسومات البيانية و الهندسية كأساس لتطبيق العلاقات الرياضية التي تربط بين متغيرات التخطيط و المتابعة المختلفة و منها الوقت و التكلفة و الموارد المادية...

أهم ما يميز أسلوب التحليل الشبكي هو :

- تقسيم المشروع الى مجموعات متوالية من الأنشطة
- ترتيب هذه الأنشطة في تسلسل منطقي من حيث أسبقية التنفيد و علاقة كل نشاط مع الأنشطة الأخرى
- ربط هذه الأنشطة برسوم و أشكال هندسية معينة مثلا التعبير عن النشاط بسهم أو بإستخدام الدوائر للأحداث، وبالتالي تعطي صور شبكة العمل التي تربط جميع نشاطات المشروع. وقد تطورت بعض الأساليب القيمةوالمفيدة في تنفيد المشاريع بأقصى وقت ممكن وبأقل التكاليف ومن هذه الأساليب:

*** أسلوب مخطط جانيت:**

وهو عملية الربط اللازمة لإنجاز عمل ما وبين وقت تنفيد هذه الخطوات. ولكن من عيوبها أنها لا تتأقلم و المشاريع الكبيرة لأن هذه الأخيرة تتسم بالتغير.

*** المخططات الشبكية:**

- أسلوب المسار الحرج: بحيث يفترض وقت تنفيد الأنشطة بشكل طردي مع كمية الموجودات المخصصة للنشاط، و عندما تتغير كمية الموجودات يتغير الوقت لتنفيد الأنشطة. ويستخدم في إيجاد علاقات بين التكلفة الكلية للمشروع وبين وقت تنفيد ذلك المشروع.
- أسلوب بيرت: الذي يعتبر من الأساليب ذات الأهمية البالغة في في تنفيد المشاريع بأقصر وقت ممكن بكفاءة عالية والرقابة عليها.

- نظرية صفوف الإنتظار: تصادفنا حالة الانتظار كل يوم في حالاتنا اليومية أمام الصراف الآلي أو أمام الباصات وحتى شبابيك الحجز وكذلك في مجالات الصناعة عند تسليم والأمثلة كثيرة.

ويتضمن الحل لمسالة صفوف الانتظار و بشكل عام كالتالي:

- تحليل مسبق للمنظومة
- فحص نمادج الوصول و وقت الخدمة
- وضع مقاييس لاداء و كفاءة المظومة

ويمكن حل بعض الحالات باستخدام مجموعة من المعادلات التي تتحكم بحركة المنظومة والحصول على حلول واضحة ومحددة، ولكن قد تظهر بعض الحالات المعقدة يتطلب حلها اجراء دراسة محاكاة لها.

عناصر نظام الانتظار:

- نمط الوصول ويقصد به معدل الوقت
- نمط تقديم الخدمة وهو متوسط الوقت اللازم لتقديم الخدمة وهو أيضا عشوائي أو ثابث
- طاقم النظام ويقصد به مجموعة طالبي الخدمة وهم المتظرون وقد تكون محدودة أو لا .
- قواعد تقديم الخدمة وهي الأسس التي بموجبها ينتظم خط الانتظار وتحدد معايير تقديم الخدمة ومنها:
- الواصل أولا يخدم أولا

- الواصل أولا يخدم أولا
- قاعدة الخدمة العشوائية

أنواع أنظمة الانتظار:

هناك أربعة أشكال أساسية لمواقف صفوف الانتظار تمثل الاطار العام لصف الانتظار ومركز أداء الخدمة

- صف انتظار واحد ومركز خدمة واحدة: ومثال على ذلك ورشة تصليح السيارات فيها مصلح واحد.
- مراكز آداء خدمة متعددة وبمراحل واحدة: في هذه الحالة مراكز الخدمة متعددة فيمكن للعميل الحصول على الخدمة من الكشك الأول و زابون اخر من شباك ثاني.
- نظام انتظار ذو مراكز آداء خدمة واحدة و بمراحل متعددة.. كما في خطوط الانتاج عند معالجة البضاعة في عدة مراحل وبالتسلسل التتابعي.

مقاييس الأداء:

نمادج صفوف الانتظار تكمن في التنبؤات الكمية المهمة في الاوضاع الافتراضية للانتظار و تمثل مقاييس الاداء في:

- وقت الانتظار ويمثل الوقت المحصور بين الانضمام للصف وإكمال الخدمة.
- وقت الاصطفاف ويمثل وقت الانضمام للصف وبداية الخدمة.
- طول الصف والمتمثلة في عدد الصفوف في النظام عدا الصف أي في الخدمة.

– منفعة مؤدي الخدمة وهو جزء من الوقت الكلي اللازم لتشغيل النظام.

– الفترات المتمثلة بالوقت الذي يكون فيه مؤدي الخدمة مشغولا.

نماذج النقل:

تعتبر من أهم الأساليب الكمية الشائعة الإستخدام والمهمة في تطبيق البرمجة الخطية، وتهدف هذه التقنية الى تقليل كلفة النقل لبضاعة ما تتوفر لدى مجموعة من مصادر التجهيز لتوزيعها على مجموعة من مراكز الطلب لتلبية إحتياجات تلك المراكز بشرط أن يكون العرض من قبل مصدر التجهيز و الطلب من مراكز الطلب.

ويمكن عرض المشكلة من خلال شبكة عمل بإفتراض وجود مصادر تتوفر لديهم كميات معينة ومعروفة للتصدير وعدد من مراكز الطلب والمتمثلة بالنهاية أي المركز الطلب الذي تبعث إليه البضاعة.

أسلوب التحليل الكمي وعمليه اتخاذ القرار:

يمكن أن يتخذ التحليل الذي يقوم به المدير أحد شكلين:

١ – التحليل الوصفي (النوعي) :

ويستند إلى حكم وتقدير المدير ذاته وخبراته السابقة وحسن تقدير وتوقع المدير ولذا فانه يعد فناً اكثر منه علماً ويميل لاستخدام التحليل الوصفي إذا كان ذو خبرة واسعة بمثل هذه المشكلات أو المشكلة في حد ذاتها بسيطة وسهلة.

٢- التحليل الكمي:

وإذا كانت المشكلة معقدة فإن المحلل يهتم ويركز علي تلك الحقائق الكمية والبيانات ذات العلاقة بالمشكلة والقيام بالتعبير الرياضي لهذه المشكلة بوصف الهدف والقيود والعلاقات واستخدام أحد الطرق الكمية حيث يقوم المحلل بتقديم توصية للمدير واقتراح الحل الأمثل.

وبناء علي تلك المعلومات يقوم المدير بعملية اتخاذ القرار ويمكن للمدير أن ينمي قدراته في التحليل الوصفي من خلال ما يكتسبه من خبرات من خلال قيامه بدراسة الافتراضات وتعلمه بشكل أكثر للمنهجيه الكميه وبالفهم الأعمق لمدي اسهام هذه المنهجيه في تحسين عمليه اتخاذ القرار، وإلمام المديرين بالأساليب الكمية واستخدامها يختلف عبر الأساليب والطرق الكمية المختلفة فأسلوب البرمجة الخطية والمحاكاة يهتم بهما الكثير من المديرين بشكل يزيد عن باقي الاساليب.

الفصل الثالث عشر

أسلوب شجرة القرار

تعتمد فكرة هذا الأسلوب على تعبير مجازي وهي كلمة الشجرة على اعتبار أن العملية لإتخاد القرار تتفرع وتتشعب في أكثر من اتجاه كما هو الحال بالنسبة لتشعب أغصان الشجرة.

والتفرع في اتخاد القرار طبقا للظروف المحيطة بالقرار وطبقا للمعطيات المتاحة ع المشكلة بالاخد بعين الإعتبار مؤشرات البيئة الخارجية والداخلية والتي تكون ذات طبيعة إحتمالية.

وفي ضوء ذلك، فإنه في الواقع العملي إذا تم إتخاد قرارا بإنشاء مصنع معين فإنه يمثل نوعا من القرارات بمثابة القرار العام أو الأساسي و منه تتفرع باقي القرارات الثانوية والتي تعتمد على مؤشرات أخرى مثل مستوى الطلب أو حجم الإستثمار وما شابه ذلك. وقد تتفرع هذه القرارات الثانوية إلى قرارات أخرى أكثر تخصصا وذلك بالاعتماد على سبب احتمالية معينة.

وهكذا يمكن تعريف أسلوب شجرة القرار بأنه تمثيل بياني للعناصر والعلاقات التي تتكون منها مشكلة القرارات من أجل معالجة مشكلة معينة في الواقع العملي لمنظمة الأعمال.

وهي أسلوب كمي تصويري وبياني للعناصر والعلاقات التي تتكون

منها المشكلة وذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة وفي ظل هذه التعريفات لابد أن نشير الى مسألة مهمة وهي ان الشكل البياني لشجرة القرار تعتبر كدليل ومرشد لمتخد القرار نحو حالة الطبيعة أو الفرصة الاستثمارية التي تحقق أفضل النتائج وأقل التكاليف والمخاطر.

خطوات رسم شجرة القرار:

إن رسم شجرة القرارات لا تتم بشكل عشوائي، بل وفق قواعد وخطوات محددة في ضوء البيانات المتوفرة عن المشكلة وكلما كان الشكل البياني أكثر تعبيرا وصحيح عن أصل المشكلة وتفرعاتها كلما كان ذلك عاملا مساعدا وأساسيا في التوصل الى حلها.

وبشكل عام توجد خطوات متسلسلة تستخدم في عملية رسم وتحليل شجرة القرارات، ويمكن توضيحها في الخطوات التالية:

- تحديد نقاط القرار و عدد البدائل المتاحة (الاستراتيجيات)
- تحديد نقاط الاحتمال وعدد حالات الطبيعة المتوفرة على أصل وفروع الشجرة.
- تثبيت المعلومات على أصل وفروع الشجرة بما في ذلك مقدار العوائد المتوقعة بالنسبة لكل حالة من حالات الطبيعة وكذلك بيان نسبة احتمال تحقق هذه الحالات.
- حساب مقدار العائد المتحقق أو القيمة المالية المتوقعة لكل واحد من الفروع الموجودة من أجل توضيح فكرة استخدامه أو تطبيقه كأحد أساليب اتخاد القرار.

شجرة القرار المتعددة المراحل:

هذا النوع من شجرة القرارات هو الأكثر تعقيدا من الحالة السابقة حيث تتم عملية اتخاد القرار على عدة مراحل، ويستخدم هذا الأسلوب في معالجة المشاكل المعقدة حيث يواجه متخد القرار مواقف متعددة في مراحل تقديم الحل للمشكلة، يتطلب الأمر فيها اتخاذ قرارات لاحقة للقرار الأول الذي تم اعتماده في بداية عملية حل المشكلة، ويتطلب الأمر فيها اتخاد قرارات لاحقة للقرار الأول ويتم في نهاية كل فرع حساب النتائج المتوقعة على أساس احتمالية تحقق ذلك الفرع أو حالة الطبيعة كما هو موضح في الأشكال والصيغ التالية:

١- الشبكة النظامية:

نقاط القرار ونقاط الاحتمال تقع في مستوى عمودي واحد وتشكل تناسق حيث ترتبط بكل نقطة قرار عدد متساوي في نقاط الاحتمال.. وكذلك يرتبط بكل نقطة احتمال عند متساوي من نقاط القرار.

٢- الشبكة غير المنتظمة:

نقاط القرار ونقاط الاحتمال غير متشابهة من حيث الارتباط بنقاط القرار ونقاط الاحتمال علما بأن هذا النوع من شجرة القرارات هو الأكثر شيوعا في الواقع العملي.

مكوّنات شجرة القرار:

يمكن عمل شجرة اتخاذ القرار بشكل بسيط اعتمادًا على التسلسل الهرمي، ولكن عمومًا هناك شكل ثابت نسبيًّا لمكونات شجرة اتخاذ القرار،

وتستخدم الأشكال المختلفة للإشارة إلى:

المربع: يشير عقدة القرار الذي يتعين اتخاذه.

الدائرة: تمثّل الفرصة أو النتيجة المحتملة للقرار.

الخطوط: تشير الخطوط في شجرة اتخاذ القرار إلى الإجراءات المحتملة أو الموجودة.

الخطوط المتقاطعة: توضع الخطوط المتقاطعة على الخطوط الأساسية للدلالة على الإجراءات المرفوضة التي لا يمكن تنفيذها.

المثلث: النتيجة النهائية لشجرة القرارات.

أنواع شجرة القرار

أولًا: أشجار التصنيف

تعتمد هذه الطريقة على وجود متغيرات من نوع (نعم/ لا) وتهدف إلى تقسيم البيانات إلى مجموعات ومن ثم الاختيار بينها، ولا تنحصر الإجابة على البيانات في هذا النوع بالأجوبة المذكورة في الأعلى، وإنما في هذا النوع تكون النتائج موجودة على شكل خيارين قاطعين ولا يوجد خيارات أخرى. على سبيل المثال، تحديد جنس الأشخاص (ذكر/ أنثى) أو تحديد افتتاح فرع جديد (افتتاح الفرع/ عدم افتتاح الفرع).

ثانيًا: أشجار التغير المستمر

يستهدف هذا النوع الأهداف المتغيرة، فالهدف المتغير لا يمكن حصر قيمته أو الجواب عنه بشكل قاطع. أي أن القيمة الموضوعة في الشجرة

يمكن أن تتغير بسرعة، ولا يمكن حصر القيمة باحتمالات محددة. على سبيل المثال، تتخذ قيمة دخل الفرد هدفًا متغيرًا حَسَبَ عمره ومكانته الوظيفية وأشكال أخرى من العوامل، وفي مثل هذه الحالة تستخدم أشجار المغيرات المستمرة أو ما تعرف عادة باسم (أشجار الانحدار).

خطوات رسم شجرة اتخاذ القرارات:

مع أنّ وضع شجرة القرار يمكن أن يكون إجراءً معقدًا، إلا أنه سهل التنفيذ نسبيًا ويمكن اتباع خطوات ثابتة من أجل إعداد شجرة اتخاذ القرار بشكلٍ صحيح، ولكن في البداية عليك أن تبدأ بالقرار الذي ستتخذه. على سبيل المثال، افتتاح فرع جديد للمؤسسة خارج المدينة، هنا تكون الخطوات على الشكل التالي:

١. اختر القرار الرئيسي:

أول خطوات رسم شجرة القرارات تتمثل في وضع قرار محتمل أو قرار يجب عليك تنفيذه، كما المثال السابق وهو افتتاح فرع جديد للمؤسسة، ارسم القرار على شكل مربّع صغير، والخطوة الأهم هي أن تُسمي القرار وتكتبه تحت شكل المربع، ومن ثم فكّر بالنتائج المحتملة وكلّ نتيجة محتملة ارسمها بشكل خطّ متفرع من المربع، وعند هذه النقطة اكتب اسم النتيجة تحت الخط التابع له.

٢. ارسم الفرص والقرارات الفرعية:

عند انتهاء كلّ خط من خطوط الإجراءات بفرصة غير مؤكدة، ارسم عندها دائرة (التي تمثل الفرصة). أما في حال ترتّب قرار جديد على النتيجة؛

ارسم مربّعًا جديدًا بعد الخط. واعتمادًا على المثال تكون الفرص (تحقيق انتشار أو أرباح أكثر أو الفرصة المعاكسة مثل خسارة الفرع).

وبعد ذلك إرسم التفرعات من القرار الفرعي إن وجد، أما في حاالتوصل إلى حلّ نهائي أو فرصة مؤكدة، اترك خطّ القرار أو النتيجة دون رسم شكل في نهايته. وقم بتسمية الخطوات تحت كلّ شكل.

٣. ضع المسميات أو النسب:

عدا تسمية الفرص أو القرارات الممكنة، يمكن تمثيل هذه النتائج بشكل عددي، أو يمكن تمثيلها بوضع نسب لكلّ فرصة، ولكن يجب أن تكون هذه الفرص في النهاية تساوي (١)، أي إن تكون الفرص والنسب منطقيّة ومبنية على أساس إحصائيّات موجودة.

٤. أكتب النتائج النهائية:

بعد الانتهاء من خطوات رسم شجرة القرارات الممكنة، يجب أن ترسم نهاية لكلّ فرصة أو قرار، وتكون النتيجة النهائية على شكل مثلث كما ذكرنا سابقًا، على سبيل المثال، يمكن أن يشكّل المثلث الأول زيادة بنسبة ١٢٥% من الإيرادات، والمثلث الثاني يشكّل زيادة في الإيراد بنسبة ١٨٠% وعلى هذه الطريقة.

٥. اتخذ قرارك:

وفي النهاية ستتمكن من دراسة كلّ احتمال على حدة واتّخاذ قرار محدد ضمنها وفقًا للفائدة، وفي حال عدم إمكانية تحقيق أحد النتائج يمكن استخدام طريقة الخطوط المتقاطعة عن طريق رسم خطّ يقطع الاحتمال الغير ممكن، وترك الاحتمالات الممكنة فقط للمفاضلة فيما بينها، وتذكّر أن قيمة الربح الأكبر ليست هي دائمًا الاختيار الأفضل، فعليك النظر في البداية إلى فرص تحقيقها، لذلك عليك اتخاذ أكثر القرارات واقعية.

الفصل الرابع عشر

مهارات القيادة واتخاذ القرارات

تُعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم، لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسئولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. أو بتعريف آخر هي ممارسة التأثير الاجتماعي لشخص ما بحيث يُصبح قادراً على تطويع معونة الآخرين ودعمهم لإنجاز هدف عام، أو هي ابتكار طريقة لجعل الأفراد يشاركون في صنع شيء فوق العادة، فهي أمر حيوي كمدير في صناعة النجاح. أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك الأفراد حوله وتوجهاتهم لإنجاز أهداف محدودة.

أولاً: أهمية القيادة ومتطلباتها:

لابد للشركات من قيادة تنظيم شؤونها، وتُقيم العدل بينها، وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات كافة والترجيح بين الأداء.
- القائد هو القدوة.
- إنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- رعاية الأفراد وتنميتهم وتدريبهم بوصفهم أهم مورد للمؤسسة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- هي البوتقة التي تنصهر داخلها المفاهيم كافة والإستراتيجيات والسياسات.

ثانيا: متطلبات القيادة وعناصرها:

أ. متطلبات القيادة:

- التأثير: وهو القدرة على إحداث تغيير ما، أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ: هو القدرة على إحداث أمر ما أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية: وهي الحق المُعطى للقائد في أن يتصرف ويُطاع.

ب. عناصر القيادة:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
- وجود قائد مع المجموعة ذي تأثير وفكر إداري، وقرار صائب، وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

ج. الفرق بين القيادة والإدارة:

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة. وفيما يلي الفروق الجوهرية بينهما:

- تركز الإدارة على: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والإشراف، والرقابة.
- تركز القيادة على: تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحذ الهمم.
- تركز القيادة على العاطفة، بينما الإدارة فتركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل.
- القيادة لديها القدرة على التأثير على الآخرين، بينما الإدارة تعتمد أن لديها سلطة وموظفين.
- القيادة تبحث عن طرق أخرى لتحقيق الأهداف، بينما الإدارة تركز على تحقيق الأهداف بالطرق التقليدية المُتبعة.
- يشترك كل من القيادة والإدارة في تحديد الهدف، وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأُسس معينة.

ثالثا نظريات القيادة:

(١) نظرية القيادة الوظيفية:

- تقوم بدراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.
- تهتم بتوزيع المسؤوليات ومهام القيادة (التوجيه ـ اتخاذ القرارات ـ التخطيط ـ التنسيق).

(٢) نظرية القيادة الموقفية:

- تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة، فمن يصلح للقيادة في مرحلة، قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى.
- تحكم هذه النظرية عناصر هي (سمات القائد ـ سمات الأتباع ـ سمات الموقف وطبيعة الحالة).

(٣) النظرية السماتية/ الخصائصية:

- تركز على شخص القائد وخصائصه، وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.وهناك خمسة أنواع للسمات القيادية، هي:

• السمات الجسمية (كالصحة ـ الطول ـ العرض).

• السمات المعرفية (الذكاء ـ الثقافة ـ استشراف المستقبل).

• السمات الاجتماعية (فن التعامل ـ كسب الآخرين ـ حسم الاتصال).

• السمات الانفعالية (النضج الانفعالي ـ ضبط النفس).

• السمات الشكلية (جمال المظهر ـ الذوق العام).

(٤) النظرية التفاعلية/ التكاملية

- هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد، منها السمات، وعناصر الموقف، وخصائص المنظمة المُراد قيادتها.
- تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة العائد على التفاعل مع عناصر الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

(٥) النظرية الإلهامية

تقوم على فرضية القائد الملهم.

(٦) النظرية التبادلية

وتقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع، حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة باستثناء التدخل عند الضرورة.

(٧) نظريات القيادة مركزية المبادئ

- تعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل ورفق.
- تُعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد من وراء العمل.
- تجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

سمات حيوية لازمة لنجاح المدير أو القائد:

(١) القادة لديهم قدر كبير من أخلاق عالية.

(٢) القادة مسؤولون.

(٣) القادة يمكنهم التعامل مع الأزمات بكفاءة.

(٤) القادة يمكنهم التعامل مع النزاعات بكفاءة.

(٥) القادة لديهم رؤية ويمكنهم تحقيقها على أرض الواقع.

(٦) القادة يعرفون كيف يحفزون الآخرين.

(٧) القادة لديهم أنماط سلوك جيدة وواضحة.

ثالثا : أنماط القيادة

١. من حيث المصدر

أ. قيادة رسمية.

ب. قيادة غير رسمية.

٢. من حيث السلوك القيادي

أ. القائد السلبي (المنسحب).

ب. القائد الرسمي (العلمي).

ج. القائد الاجتماعي (المتعاطف).

د. القائد المتأرجح.

هـ. القائد الجماعي (المتكامل).

٣. من حيث نظرية النُظم الإدارية

أ. القيادة المستغلة (المتسلطة).

ب. القيادة الجماعية (المتسارعة).

ج. القيادة المتسلطة العادلة.

د. القيادة الاستشارية.

٤. من حيث نظرية التفاعل والكفاءة

أ. القائد الانسحابي.

ب. القائد المجامل.

ج. القائد الإنتاجي (أوتوقراطي).

د. القائد الوسطي (الموفق).

هـ. القائد الروتيني (البيروقراطي).

و. القائد التطويري (المُنمي).

ز. القائد الأوتوقراطي العادل.

ح. القائد الإداري (المتكامل).

٥. من حيث نظرية التوجيه والدعم

أ. القائد الموجه.

ب. القائد المساند.

ج. القائد المفوض.

د. القائد الرئيس.

٦. من حيث الأساليب

أ. القيادة التسلطية الاستبدادية.

ب. القيادة الشورية.

ج. القيادة الحرة الفوضوية.

رابعا : واجبات القيادة:

١. تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

٢. حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

٣. قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

٤. استشراق المستقبل والتخطيط له، فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.

٥. دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.

٦. إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.

٧. الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

٨. واجبات القائد وحقوقه، وتتمثل في الآتي:

أ. الواجبات:

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل.
- تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخاذل.
- العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النُصح لهم دوماً.
- المشاورة المستمرة.
- إشاعة ثقافة الحوار، وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- إعداد قادة المستقبل.

ب. الحقوق

- الطاعة له ومناصرته وتأييده .
- مناصحته وتسديد رأيه.
- الالتزام برأيه النهائي.
- الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

٩. اكتشاف العناصر القيادية

تمر هذه العملية بستة مراحل أساسية كالآتي:

أ, **مرحلة التنقيب :** تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من النواحي كافة.

ب. مرحلة التجريب : اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة، بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة، من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة، ومن خلال اختيار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

ج. مرحلة التقييم : يتم تقييم المجموعة بناءً على معايير محددة سابقاً، حيث يُكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

د. مرحلة التأهيل : بعد دراسة جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناءً عليه تُحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة لعمله، ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرات والتجربة والإبداع.

هـ. مرحلة التكليف : بعد التدريب والتأهيل، يتم اختيار مجموعة منهم في

مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة، لوضع الجميع على محك التجربة.

و. مرحلة التمكين : بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها، من حيث الممارسة والتجربة، تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم، ثم تفويض المهام لهم حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

١٠. فنون القيادة

- فن إصدار الأوامر.
- فن الاتصال.
- فن التأنيب.
- فن معالجة الغضب.
- فن المكافآت والتشجيع.
- فن المراقبة.
- فن التعاون مع القادة الآخرين.

خامساً: صفات القائد ومهاراته

١. صفات القادة الملتزمين بالمبادئ

- يتعلمون باستمرار.
- يسارعون إلى تقديم الخدمات.
- يشعرون بالحمل الثقيل بالمسؤولية.

- يشعون طاقة إيجابية.
- يثقون بالآخرين.
- يعيشون حياة متوازنة.
- يرون الحياة كمغامرة.
- متكاملون مع غيرهم.
- يدربون أنفسهم على إنكار الذات.

٢. العادات السبع للقادة الإداريين

- أن يكون مختاراً لاستجابته.
- أن تكون غايته واضحة حينما يبدأ بعمل ما.
- ترتيب الأشياء طبقاً لأولوياتها.
- أن يفكر على أساس الطرفين الرابحين.
- اسع أولاً لأن تفهم، ثم اسع إلى أن تُفهم.
- اجعل العمل شراكة مع الآخرين.
- اشحذ قدراتك.

سادساً: مشاكل ضعف القيادة

يُقصد بضعف القيادة، ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد، نتيجة الآتي:

١. انعدام الانضباط.
٢. التردد والخوف من التوجيه.
٣. ضعف مستوى الطاعة.

٤ . عدم تحقيق الأهداف بدرجة مقبولة.

٥ . بقاء الصفات السلبية.

٦ . ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة.

٧ . عدم الاستماع لوجهات نظر الآخرين.

سابعاً: حل المشكلات واتخاذ القرارات

١ . معنى القرار

هو الاختيار بين عدة بدائل مطروحة، بغرض تحقيق هدف أو عدة أهداف معينة، وبذلك يتضح أن العناصر التي يتكون منها القرار تشمل:

- عملية الاختيار.
- وجود بديلين على الأقل.
- وجود هدف أو عدة أهداف.

أما عملية الاختيار فهي أمر ضروري لعملية اتخاذ القرار، غير أن حرية الاختيار بين البدائل تعد عملية نسبية، فليس هناك حرية مطلقة للاختيار، إذ غالباً ما يجري الاختيار في ظل العديد من القيود.

٢ . أسباب اتخاذ القرار

يكمن السبب الرئيس في اتخاذ القرارات في ندرة الموارد وعدم كفايتها للوفاء بمختلف الرغبات والحاجات، مع وجود أكثر من بديل لإشباع هذه الرغبات والحاجات بدرجات متفاوتة، الأمر الذي يتطلب ضرورة المفاضلة بين البدائل لاختيار البديل الذي يحقق الأفضل أو أحسن عائد لهذه

المشكلة، ويزداد الأمر تعقيداً عندما يوجد عدد كبير من الأفراد وعدد كبير من البدائل.

ومن الأهمية بمكان أن نميز بين القرار الجيد والنتيجة الجيدة، إذ لا يعني اتخاذ قرار جيد أن تكون النتيجة جيدة، فالقرارات المنطقية لا يمكن أن نتوقع أن تحمينا من الحظ السيئ.

٣. أنواع القرارات (اُنظر شكل أنواع القرارات)

أ. حسب الهدف منها : –قرارات إستراتيجية– قرارات تكتيكية– قرارات تشغيلية.

ب. حسب طبيعة المشكلة : – قرارات مدمجة– قرارات مفاجئة.

ج. حسب مجال الاهتمام :– قرارات اقتصادية – قرارات سياسية – قرارات عسكرية– قرارات اجتماعية.

د. حسب جهة الإصدار: – قرارات تنظيمية– قرارات شخصية.

هـ. حسب أهميتها: – قرارات أساسية– قرارات روتينية.

٤. طرق اتخاذ القرارات

هناك طريقتان أساسيتان لاتخاذ القرارات، الأولى هي الاعتماد على خبرة الماضي، والثانية هي تطبيق الطريقة العملية.

أ. الاعتماد على خبرة الماضي

تقوم هذه الطريقة على أساس تراكم الخبرات السابقة، من حيث التصدي والتعرض لمواقف مشابهة ومشكلات متنوعة، والتقييم المستمر للقرارات المتخذة، ونتائج اتخاذ القرارات، ودراسة المعلومات المرتدة.

ب. الطريقة العملية

تقوم هذه الطريقة على عدد من الخطوات المتفق عليها، تمثل عملية اتخاذ القرارات من خلال مراحل مختلفة، تمثل خطوات متتابعة ومترابطة ومتداخلة في التطبيق العملي.

ثامناً: مراحل اتخاذ القرارات وأهم العوامل المؤثرة فيها (أُنظر شكل مراحل اتخاذ القرارات)

هناك ثمانية مراحل رئيسة قبل اتخاذ القرارات، تتمثل في الآتي:

- تحديد المشكلة أو الهدف.
- جمع البيانات.
- تحليل البيانات.
- تحديد البدائل الممكنة.
- تقييم البدائل.
- اختيار البديل الأنسب (القرار).
- تنفيذ القرار.
- المتابعة والتقييم.

١. تحديد المشكلة أو الهدف

وتمثل هذه المرحلة أهم مراحل اتخاذ القرار، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ، وكذلك تتطلب هذه المرحلة تحديد الهدف المراد الوصول إليه، والذي يمثل نتيجة مرغوباً في تحقيقها، معبراً عنها في صورة كمية ونوعية وزمنية. ويتطلب تعريف المشكلة على نحو صحيح،

وضرورة التفرقة ما بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة، فقد تختلط هذه الأمور إلى درجة يصعب معها التفرقة بينها، وكذلك يفيد في تشخيص المشكلة ما يُسمى بالعنصر الحيوي أو العنصر الحاكم، حيث إن معرفته تقلل كثيراً من المجهودات الذهنية والعصبية في اتخاذ القرارات. فالخلاصة أن تحديد المشكلة تحديداً صحيحاً واضحاً يُعد نصف الحل.

٢. جمع البيانات

يترتب على تشخيص المشكلة تحديد شكلها النهائي، هل هي مشكلة عادية أو بسيطة أو متكررة الحدوث، أم أنها مشكلة غير عادية طارئة أو خاصة أو مُعقدة أو مركبة، وهذا يتطلب بدوره تحديد نوع القرارات المطلوبة لحلها، هل هو قرار نهائي أم مؤقت؟ أم مرحلي يستتبعه اتخاذ قرارات فرعية أخرى؟. وفي ضوء هذا يبدأ المدير بتحديد أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها، وهنا يجب التأكيد على عدم الاستغراق في تجميع البيانات، ويجب أن يكون هناك إحساس بكمية ونوعية البيانات.

٣. تحليل البيانات

يبدأ متخذ القرار في هذه المرحلة بتحليل البيانات التي سبق جمعها، فيقوم بدراسة الأسباب المحتملة التي أدت إلى حدوث المشكلة، ويفحص العلاقات بين هذه الأسباب حتى يصل إلى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى عدم التمكن من بلوغ الأهداف السابق تحديدها، وقد تكتشف أسباب المشكلة بسهولة، وقد يصعب هذا الأمر في العديد من الحالات بسبب اختفاء بعض الأسباب وعدم ظهورها، أو لتداخل وتشابك بعضها البعض.

وهناك عدة طرق لتحليل البيانات من حيث الأسباب والمؤثرات، سنتناول منها مخطط (كاروا إيتسيكاوا) مخطط السمكة، وهو مخطط عبارة عن تقنية تخطيطية والتي يمكن أن تُستخدم في التفريق للتمييز بشكل تخطيطي بين الأسباب طبقاً لمستواها من الأهمية أو التفضيل، بوصفه نتيجة معطاة، حيث ابتكر تخطيط هيكل السمكة، واستخدم عام **١٩٤٣**، للمساعدة في شرح مجموعة معقدة من العوامل، والتي يمكن أن تتعلق بالمساعدة على تفهم المشكلة من خلال الخطوات الأساسية الآتية:

أ. شرح الغرض من الاجتماع، ثم التمييز وتوضيح الحالة، والموافقة على المشكلة والأثر الذي سيحدث.

ب. يوضع على لوحة عرض بيضاء، حتى يتمكن كل شخص من رؤيته، مع رسم صندوق يحتوي على المشكلة أو التأثير، على الجانب الأيمن من التخطيط في عمود أفقي.

ج. عقد جلسة عصف ذهني تُستعمل فيها البنود (المنتج ـ الخدمة ـ السعر ـ السياسات ـ العمليات ـ الإجراءات ـ البنود المرتبطة بالمصنع ـ القضايا المؤثرة).

د. تمييز الأسباب الرئيسة التي تسهم في التأثير، ثم دراستها (تحليل السبب الجذري).

هـ. تحديد الأسباب الرئيسة والعلاقة مع الفروع الثانوية (الأسباب الفرعية للتخطيط).

و. تمييز عوامل معينة أخرى قد تكون ضمن أسباب الأثر.

ز. تمييز المستويات الأكثر تفصيلاً.

ح. تحليل الرسم.

وبذلك يكون معنى تحليل السبب الجذري، هو بناء يتم خطوة فخطوة للتقنية مع أعراضها فقط، بغرض الكشف عن ماذا حدث؟ ولماذا حدث؟ وما يمكن عمله لمنع المشكلة من الحدوث ثانية؟

٤. إزالة أسباب المشكلة (دورة ديمينج) (اُنظر شكل دورة ديمينج)

يكون حل المشكلات بواسطة (دورة ديمنج)، والتي تُعد نموذجاً للتحسين المستمر والتعلم من خلال أربعة مراحل (خطط ـ انجز ـ ادرس ـ نفذ)، وتُسمى بعجلة أو لولب أو دورة ديمينج للتحسين المستمر، وتتمثل فوائد هذه الدورة في الآتي:

– الإدارة اليومية الروتينية للفرد أو الفريق.

– تساعد على عملية حل المشكلات.

– تساعد على إدارة المشروعات.

– التطوير المستمر في الموارد البشرية والمنتج الجديد والموردين.

وتُفسر الأجزاء الأربعة بدورة ديمينج للآتي:

– خطط: خطط إلى الأمام للتغيير (حلل وتنبأ بالنتائج).

– انجز: نفذ الخطة.

– ادرس: دقق وراجع وادرس النتائج.

– نفذ: اتخذ من التنفيذ معياراً أو حسن العملية.

٥. تحديد البدائل الممكنة

يساعد تحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة على التعرف على البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة، والبديل هو الطريق أو الأسلوب الذي يمكن إتباعه لتحقيق نتيجة مرغوبة أو خطة إصلاحية يُراد تطبيقها، للوصول إلى هدف معين. ويُشترط في هذه المرحلة وجود بديلين على الأقل يصلحان لبلوغ الهدف، ولكن بدرجات متفاوتة وشروط معينة.

٦. تقييم البدائل

في هذه المرحلة مقارنة البدائل وتقييمها، وذلك في ضوء المعلومات المحددة في المرحلة السابقة، من حيث مزايا وعيوب كل بديل، وتكاليفه، ونتائجه المتوقعة، ويجري تقييم كل بديل حسب المعايير التالية:

– توافقه مع أهداف المنظمة وسياستها ومواردها.

– الأهداف التي يحققها.

– المكاسب التي يحققها.

– درجة المخاطر التي يحملها.

– كفاءة البديل.

– توافقه مع ظروف البيئة الخارجية وعاملي الوقت والسرعة.

٧. اختيار البديل الأنسب (القرار)

يجري في هذه المرحلة اختيار أحد البدائل التي تسهم بصورة فعالة وبكفاءة في حل المشكلة وتحقيق الهدف.

٨. تنفيذ القرار

القرار الجيد يجب أن يكون قابلاً للتطبيق، وتتوقف درجة جودة القرار على الآتي:

- حجم البيانات المتاحة لمتخذ القرار ومدى دقتها.
- القدرة على تحليل البيانات واستخلاص النتائج.
- القدرة على التنبؤ.
- مهارة وخبرة الشخص متخذ القرار.
- مشاركة الجهات الأخرى المساعدة.
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.

٩. المتابعة والتقييم

يجب متابعة القرارات الإدارية بعد تنفيذها، والحصول على تقارير عن النتائج النهائية والآثار المترتبة على التنفيذ.

تاسعًا: اتخاذ القرارات

هي عملية عقلية تؤدي إلى اختيار بديل أمثل من البدائل المطروحة، وينتج عنه الاختيار النهائي الذي قد يكون عملاً أو رأياً ما، أو هي عملية تفكير قد تكون منطقية أو غير منطقية، مستندة إلى فرضيات محددة واضحة أو ضمنية غير محددة.

١. خطوات اتخاذ القرارات المنطقية

- اجمع المعلومات التي تساعدك على كسب فهم أكبر لطبيعة القرار الذي تود اتخاذه .
- اجمع معلومات حول البدائل.
- اختيار البديل الأفضل.
- اوزن معايير التقييم محدداً أيها أكثر أهمية وأيها أقل.
- حدد الآثار الجانبية للبديل، وقم بإعداد الإستراتيجيات اللازمة، مع الاستعداد بخطط الطوارئ.
- حدد القرار الذي يجب اتخاذه والغرض منه.
- حدد المعايير التي تستخدمها في اتخاذ القرار.
- قم بعملية عصف ذهني لتحديد بدائل القرار.
- قيم نتيجة قرارك وخطوات العمل.
- قيم نسبة كل بديل في ضوء المعايير المحددة سابقاً.

٢. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

* عوامل البيئة الخارجية للمنظمة، وتشمل:- الظروف الاقتصادية- الظروف السياسية- الظروف القانونية- الظروف الثقافية- الظروف التكنولوجية.
* عوامل البيئة الخاصة، مثل (المنافسة . الموردون . الوسطاء . الموزعون . العملاء... إلخ).

*عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، وتشمل:

- شكل وحجم المنظمة – نُظم التخطيط والرقابة– الحوافز– الإمكانات المتاحة والإمكانات التسويقية– درجة التأكد – عامل الوقت.

٣. أنماط اتخاذ القرارات

- أن يتخذ الرئيس القرار بمفرده.
- أن يعرض الرئيس الموقف على زملائه ومرؤوسيه، ويتخذ القرار بشكل جماعي.
- أن يترك لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، ثم يقوم بمتابعة نتائج تنفيذه.

الفصل الخامس عشر

استراتيجيات اتخاذ القرارات

اتخاذ القرار الصحيح ليس مضمونا في عالم يتغير من حولنا أسرع مما نظن، ورغم أننا نحرص جميعا وندقق في اختياراتنا وقراراتنا إلا أن الفرص تنسحب من تحت أقدامنا، فنندب الحظ والظروف والمواقف والأشخاص أحيانا. هذا ولم يعط بعضنا المساحة الحقيقية لنفسه لفهم طبيعة الاختيارات والقرارات، خصوصا القرارات الكبرى، فاختيار التخصص والمجال قرار. اختيار الوظيفة الأولى قرار أيضا وتغيير الوظيفة يعتبر قرار مصيري.

الفرق بين الاستراتيجيات والأنماط:

قد تتداخل الاستراتيجيات والأنماط في نتائجها، ويعرف نمط اتخاذ القرار أنه الأسلوب المتكرر الذي يفكر به الإنسان ويحركه خلال عملية اتخاذ القرار؛ فهو تركيبة داخلية فطرية للشخصية الإنسانية، ليس فيها نمط أسوأ أو أفضل من نمط آخر في كل الأحوال، بينما الاستراتيجية تميل على أنها طريقة أو آلية التنفيذ التي توضح لك خطوات اتخاذ القرارات، وهناك استراتيجية أفضل من غيرها. وتعد الأنماط والاستراتيجيات لاتخاذ القرارات وجهان لعملة واحدة.

استراتيجيات اتخاذ القرارات:

في الحقيقة لكل منا طريقته الخاصة التي ينفذ بها قراراته، والتي قد تضيق أو تتسع طبقا للمعطيات الواقعة، والظروف المحيطة، والرغبة الحقيقية في الذات، وعادة ما يتخذ الأشخاص إحدى هذه الاستراتيجيات:

-تأجيل اتخاذ القرار إلى أقصى وقت ممكن، مع العلم بأهمية اتخاذ القرار (المماطلة)

-اتخاذ أول قرار يظهر على أنه القرار المنطقي، دون النظر إلى أي معلومات أخرى (الاندفاع)

-تترك القرارات لما تؤول إليه الظروف لشعورك أنك لست المسيطر على حياتك إنما هو القدر (ترك القرار للقدر)

-بذل الكثير من الجهد للحصول على كافة المعلومات، ودراستها والتفكير في كل الحلول والبدائل إلى الوصول إلى درجة الإجهاد مما يحد من القدرة على اتخاذ القرار (التألم والإجهاد)

-تفضيل ترك القرار لمن هو أكثر خبرة أو إلى أحد أفراد الأسرة (التوافق)

-أخذ القرار بناء على ما نشعر تجاهه بالراحة (الحدسي)

-التخطيط والقيام بوضع نظام للبحث عن المعلومات واعتبار كافة الاحتمالات، وتأثير كل احتمال، ووضع بعض المعايير التي تدمج التفكير مع المشاعر إلى أن أصل إلى القرار الأفضل (التخطيط) .

نصائح عند اتباع استراتيجيات اتخاذ القرارات المختلفة:

١- استراتيجية المماطلة:

اسأل نفسك ما الذي يجعلك تحجم أو تتردد في اتخاذ القرار؟ إننا كثيرا ما نعجز عن التوصل إلى قرار لمجرد خوفنا من ارتكاب خطأ، ولكن القلق الناتج عن التردد أو الخوف أحيانا أشد ألما من ارتكاب الخطأ بحد ذاته، فاتخاذك القرار أفضل من عدمه، لأنه يكسبك الجرأة والشجاعة، ويتيح لك فرصة التقييم بعد الخطأ. امض! فإن أخطأت فالخطأ تجربة جديدة، وزاد لك في المستقبل.

٢-استراتيجية الاندفاع:

يقال "في العجلة الندامة وفي التأني السلامة". ولا نقصد بذلك البطء الشديد، ولكن الوسطية والتوازن هما الأساس في اتخاذ القرار.

إن أفدح أخطائنا في اتخاذ القرارات تعود إلى الإهمال في جمع المعلومات الصحيحة. فقبل أخذك أي قرار قم بواجبك، واجمع كل ما تحتاج إليه من معلومات، واستشر من حولك ممن لديهم حكمة وخبرة ومعرفة؛ لأنك بذلك تختزل عامل الوقت، وتجمع عقولا إلى عقلك، فقد نتجاهل أحيانا بمفردنا الحقائق الأساسية التي من الممكن أن تؤدي إلى تغيير القرار، أو في طريقة تنفيذه. المعلومات عامل هام في وضعك على الاتجاه الصحيح، وربما الخاطئ، لذا عليك الانتباه فأنت طبيب نفسك.

٣-استراتيجية ترك الأمور لما ستؤول إليه (ترك القرار للقدر):

قد تركن إلى الراحة بحجج داخلية غير صحيحة وتترك الأسباب التي أمرنا باتخاذها، لكن لابد ألا تدع الحياة تفلت منك بسبب تشبثك بفهم غير

صحيح للقدر، فمن القدر أيضا أن تتخذ خطوات جادة للوصول إلى أهدافك.

٤- استراتيجية التألم وإجهاد النفس:

لا تثقل كاهلك بمعلومات كثيرة ثم لا تضعها موضع تنفيذ، ولكن تحرك وخذ خطوة إلى الأمام، وضع وقتا لجمع المعلومات، ووقتا آخرا لبدء التنفيذ، فإن لم تتخذ قرارا فسيصبح كل جهدك هباء منثورا، ولا بأس أحيانا أن تتخذ قرارا مؤقتا ريثما تجمع معلومات إضافية تتيح لك اعتماد قرار بديل، وقد تبقي على قرارك المؤقت فتجعله نهائيا.

٥-استراتيجية التوافق:

أي أنك تتبع غيرك في كثير من القرارات. لكن يجب أن تعلم أن لكل إنسان أسلوبه الخاص، فلا تقلد أحدا دون علم ومعرفة! كما أن آراء الناس دائما مختلفة؛ فإن استشرت أحدا أعطاك رأيا، وإن استشر آخرا أعطاك رأيا مخالفا وهكذا، فليكن لك أسلوبا وبصمة فريدة. فلا أحد يعرف مصلحتك أكثر من ذاتك، لا تدع سواك يقرر عنك، بل يجب أن تفكر لنفسك وأن تكون ذاتك. ويجب معرفة أنه من لا يملك القرار، لا يملك حياته، ولذلك يجب أن تكون لديك إرادة خاصة بك تتخذ بها قراراتك من دون أن تكون تحت رحمة آخرين.

٦-استراتيجية اتباع الحدس:

إن العواطف ليست موضوعية دائما، فليس كل ما نرتاح إليه هو الأفضل لنا، فعليك البحث والتحليل بشكل موضوعي وعدم الثقة الزائدة

بحدسك الذي قد لا يصيب في قرارات حساسة؛ لذلك التحوط بالمعلومات والإدراك أفضل من اتباع الحدس بشكل مستمر.

٧-استراتيجية التخطيط:

وصولك إلى أفضل قرار يقتضي أن تنفذه، والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم، واعلم أنه ليس المهم اتخاذ القرار فحسب، فما بعد اتخاذ القرار مرحلة هامة ايضا. وهذه الاستراتيجية تعتبر أفضل استراتيجية في كثير من الأحيان.

استراتيجيات المساعدة في اتخاذ القرار:

١- استراتيجية اللوح المتوازن:

استخدام اللوح المتوازن لتطبيق طريقة حل المشكلات ولدراسة مزايا وعيوب الاختيارات، قسم قطعة كبيرة من الورق واقسمها من الوسط إلى قسمين: قسم للمزايا وقسم للعيوب. اكتب السؤال المطلوب التفكير فيه أعلى الورقة ثم أبدأ في ملئ الأعمدة مع مراعاة دراسة القرار من كافي جوانبه، من حيث تأثيره على الآخرين وتأثيره عليك أيضا بما في ذلك المعوقات والنتائج المترتبة علية.

٢- أمعن التفكير في العوامل الهامة على المدى الطويل، وأيضا على المدى القصير:

هذا التمرين هو أفضل شيء تقوم به على الورق لأنه من الصعب الاحتفاظ بكل الأفكار داخل العقل دفعة واحدة، والآن أنظر إلى القائمة وادرس التوازن مع ملاحظة أنك ستأخذ في الحسبان بعض البنود أكثر من

غيرها، ومن الحكمة إعطاء درجة من المائة لكل ميزة وعيب وفقا لأهميتها ثم تقوم بجمع كل عهود بصورة منفصلة وربما يساعد في ذلك وجود الكثير من المزايا والعيوب لتحدد أكثر اثنين أهمية في العهود، وفاضل بينهما دون تحيز لاعتبارات نسبية غير هامة.

٣- التجارب الصورية والتقييم المستقبلي للوقت:

إذا كنت تواجه صعوبة في اتخاذ قرار تظاهر بأنك اتخذت قرارا واحدا، ثم تخيل بعد ذلك بقدر الإمكان ما سيكون عليه الحال إذا اتخذت هذا الخيار، هل يبدو صوابا ؟ ومع وجود قرارات هامة ليست عاجلة، وأن يكون الاختيار بعد عدة أيام مثلا ثم تصور الاختيار الآخر، هذا التدريب سيمنحك الفرصة في أن تقحم نفسك في تجربة صورية وحاول التعرف على رد الفعل الداخلي لك. لعلك تتمكن من معرفة ما يجب عليك أن تفعله.

وإذا لم تتمكن من ذلك يمكنك الرجوع إلى لوحة التوازن وفكر إذا كان هناك حاجة لإضافة نقاط أخرى. وهناك طريقة للقيام بذلك باستخدام "التقدير المستقبلي للوقت"، وهو أسلوب بسيط يعتمد على أن تتخيل نفسك بعد مرور فترة من اتخاذك لقرار ما، وتصور أنك اتخذت القرار الذى تجده الآن صعبا. ومن خلال موقفك الجديد، الق نظرة على الحاضر وانظر للقرار الذي تسعى لاتخاذه، وربما تجد للوهلة الأولى أنه من السهل أن تستقر على ما اتخذته من قرار، أو ربما تتمنى إن تتصور اتخاذ عدة اختيارات مختلفة حتى تتوصل للقرار الأفضل بالنسبة لك.

٤- المجلس الاستشاري:

من الممكن أن يقوم الآخرون بدور المجلس الاستشاري، ومن المحتمل أن يعكس هذا المجلس لك تفهمهم لمشكلتك وتوجيهك لاتخاذ قرار بعينه. غير انه من الخطأ استشارة الكثير من الأشخاص لأنه من المحتمل أن تصل إلى آراء كثيرة. فقط اسأل ثلاثة أشخاص موضع ثقتك. ثم أمعن التفكير. وهناك ميل لأن تستشير فقط أولئك الاحتمالات. يتوقع أن تتفق معهم. غير أن هذا من شأنه أن يضيق دائرة الاحتمالات. فإذا كنت تبحث عن خط جديد تماما للتفكير، سيكون من المعقول إن تختار شخصا مختلفا أو أكثر موضوعية.

٥- جمع المعلومات وتنقيحها:

تعد المعلومات أمرا حيويا في اتخاذ العديد من القرارات. غير أنه يتعين عليك معرفة أى العوامل التى أنت بحاجة إلى معرفة معلومات أكثر عنها. وفي حالة معرفتك بما هي هذه العوامل في بإمكانك التفكير في وسيلة للحصول على المعلومات الضرورية.

كما أنه يساعد على تعلم كيفية تقييم دقة ومصداقية المعلومات المتاحة لديك. وتثبت الأبحاث إن عملية اتخاذ القرار تتحسن من خلال الممارسة والتدريب عليها. فهى مهارة يمكن اكتسابها بالخبرة، وأكثر صناع القرار مهارة أقل عرضة لنسيان العوامل الهامة أو التفسير الخاطئ للمعلومات التى تحتمل أكثر من معنى عن هؤلاء الذين يفتقدون الخبرة. لاتخاذ قرارات فعالة في بعض المجالات التجارية.

٦- الحفاظ على احتياطي الطاقة:

من المفروض نظريا إن نقضى معظم الوقت ونبذل الكثير من الطاقة لاتخاذ القرارات الهامة، وذلك على العكس مما يبذل في اتخاذ القرارات البسيطة. يبدو أن اتخاذ القرار يعد أصعب من الناحية العملية مما يبدو عليه الحال من الناحية النظرية. أما بخصوص النظرية السابقة فأول ما يتبادر للذهن عند اتخاذ قرار صعب هو الإرهاق، وهو ما يجعل المهمة صعبة حتى ولو كانت القرارات المراد اتخاذها غاية في البساطة والسهولة.

والقلق يعد ثاني هذه العوامل، فالأشخاص يكرسون طاقاتهم لاتخاذ القرارات الهامة وتشتمل على قدر كبير من القلق، وبتكرار الحال نجد لأن مسألة اتخاذ القرارات الأصغر حجما، قد أصبحت على درجة من الصعوبة والتعقيد، كما أنهم قد استنفذوا بالفعل كامل مخزونهم من الطاقة. ولم يعد لديهم سوى قدرا ضئيلا من التركيز بأى شيء آخر. ففي هذه الحالة فانه لمن المفيد أن تتوقف لتسأل نفسك " إلى أي درجة يعد هذا الأمر هاما ؟" وبالتالى فإنه يتعين عليك تحويل أكبر قدر من عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمسائل البسيطة إلى وقت آخر أو لأشخاص آخرين.

الفصل السادس عشر

فاعلية القرارات الإدارية

إن وجود نظام اتصال فعال بشكل صحيح ومنظم في المؤسسات ضرورة ملحة من أجل استمرار التواصل، ومواجهة المشكلات، وتبادل المعلومات، وتحسين أداء العاملين. والمنظمات جزء من البيئة المحيطة بها تتأثر بها وتؤثر فيها، وثمة تحديات وتغييرات تؤثر عليها مثل التكنولوجيا والعولمة وما يرافقها من التنوع، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام بالموارد البشرية، بحيث يكون لديها نظام اتصالات إدارية لضمان سهولة ويسر تنفيذ الواجبات المطلوبة من العاملين، ومواجهة المشكلات وتبادل المعلومات في كافة مناحي الحياة العلمية والتكنولوجية ومن أجل تحسين الأداء.

وللاتصالات الإدارية دوراً هاماً في تحسين أداء العاملين في المنظمة وذلك من خلال تسهيل عملية التواصل المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تعمل في إطار أكبر وأشمل على مستوى المنظمة ككل. والاتصالات عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للمنظمة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف، بهدف تطبيق الأعمال بشكل افضل واتخاذ القرارات الصحيحة.

وقد حاول بعض الاختصاصيين أن يقدموا بعض الاقتراحات لتحسين فعالية القرارات، ومنها

–تدريب الإفراد على كيفية اتخاذ القرارات في المواقع التي يجهلون فيها كيفية الوصول إلى القرارات السليمة، أو التي لا يملكون.

– منح الصلاحيات والسلطات للموظفين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى في الهيكل التنظيمي.

– تغيير نظرة الإدارة العليا بأنها الوحيدة القادرة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

إن فاعلية اتخاذ القرار في أي منظمة تتأثر بالعوامل التالية:

–وجود القوى العاملة ذات الخبرة العلمية والانجاز المرتفع خاصة في المناصب القيادية المسئولة عن اتخاذ القرارات المهمة :

– اتخاذ القرارات السليمة، ذلك أن اتخاذ القرارات السليمة يعتمد في المقام الأول على قد رة القيادات في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلى النتائج المرغوبة

تعلم المديرين على عمليات اتخاذ القرار والطرق التي يتم من خلالها تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن واقع علمي دقيق.

إعداد خطة تنفيذ القرار

بعد الاجهاد الذي عانى منه متخذ القرار في تحديد المشكلة, والبحث عن البدائل, وتقييمها, فانه غلبا ما سيهمل خطوة تنفيذ القرار ولن يضع

لهذا التنفيذ خطة مناسبة وتكون النتيجة كارثة وذلك لإهمال المديرين خطوة إعداد خطة تنفيذ القرار.

ولوضع دليل عملي بين يديك في كيفية تحويل القرار إلى خطة تنفيذية فإن الخطوات التالية دليل لك:

١- وضع الأهداف الخصة بتنفيذ القرار

٢- وضع جداول تنفيذية للقرار

٣- وضع خرائط زمنية للتنفيذ

٤- وضع ميزانيات للتنفيذ

كيف تحسن خطة تنفيذ القرار؟

وللتاكد من أن الخطة الخاصة بتنفيذ القرار قد وضعت باحكام تحتاج الى طرق تساعدك في هذا الأمر. ويشير هذا الاحتمال إجراء تحسينات أو تعديلات على الخطة الأساسية لتنفيذ القرار.

وفيما يلي بعض الطرق الابتكارية التي تساعدك على اجراء التحسينات على خطة تنفيذ القرار :

مروحة التنفيذ:

-الدفاع عن الخطة

-تحليل مجال القوى

-الخطة العملية

-قائمة الاسئلة للتحسين

-كيف تفسد التنفيذ

مبادئ المتابعة لتنفيذ القرار:

تعتمد مبادئ الميتبعة لتنفيذ القرار على نظرية المتابعة و الرقابة و التي تستند على ضرورة المقارنة بين معايير خطة التنفيذ و بين ارقام او بيتنات التنفيذ الفعلي و تسفر المتابعة في كثير من الاحيان عن وجود انحرافات ومن هذه المبادئ :

- وجود خطة للتنفيذ بها مؤشرات و معايير مطلوب تحقيقها
- قياس ما تم تنفيذه اول باول ويشير ذلك الى بيانات التنفيذ الفعلي
- مقارنة الخطوة (١) بالخطوة (٢) لتحديد اذا كان هناك فرق وتسمى الانحرافات
- اتخاذ اجراءات التصحيح الملائم

أنواع المتابعة:

يمكن تركز عملية المتابعة على مجالات كثيرة مثل التكلفة, والكمية, والجودة والزمن وغيرها... وأهم أنواع المتابعة على تنفيذ القرارات تتمثل فيما يلي:

١- استخدام قائمة الأسئلة: وتسمى أيضا بقائمة المراجعة الادارية. وهي مجموعة من الاسئلة التي تدور غالبا عن مدى تحقق الأهداف و خطوات تنفيذها.

٢- الرقابة على الأهداف: تحتوي خطة التطوير على أهداف مطلوب تحقيقها, والتنفيذ السليم للخطة يضمن تحقيق هذه الأهداف.

٣- الرقابة على الكمية: تتضمن الخطوات التنفيذية وكمية التنفيذ.

٤- الرقابة على الجودة: في بعض الأحيان تكون هناك معايير خاصة بالجودة يمكن التركيز عليها.

٥- الرقابة على التكاليف

٦- الرقابة على الوقت

٧- الرقابة على آداء العاملين

٨- الرقابة على الانتاجية

وأخيرا يمكن القول إن المتابعة ما هي إلا مقارنة معايير الخطة ببيانات التنفيذ لتحديد الانحراف لعلاجه.

الفصل السابع عشر

القرار الاستراتيجي

القرار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية،والذي يمثل بأفضل شكل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، ويتضمن هذا القرار مجموعة منتخبة من البدائل، وتقويم تلك البدائل على وفق مجموعة من الأدوات التي تسهم في اعتماد البديل الأكثر ملاءمة.

فجوة الأداء:

تمثل فجوة الأداء الفعلي لمنظمة أو وحدة الأعمال، الفرق بين الأداء المتوقع والأهداف المخططة.

ويلاحظ من الشكل التالي:

المنحنى (أ ـ ب) يمثل منحنى الأداء في ظل الاستراتيجية الحالية.

النقطة (ج) الهدف المتوقع.

(ب ـ ج) فجوة الأداء.

إذ أنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المنظمات أو يصلح لمنظمة واحدة في كل الظروف. فالتغييرات التي تحدث في البيئة المحيطة تقود إلى قيام المنظمة بتعديل أو تغيير في استراتيجيتها الحالية. ويرتبط هذا التغيير بحجم الفجوة. وهو ما يتضح مما يلي:

- إذا كانت الفجوة صغيرة جداً أو غير مهمة، فإن الاستقرار يكون هو الاختيار الاستراتيجي الأكثر احتمالاً مع إمكانية إجراء تغييرات ثانوية، حيث يتم التركيز على تحسين الإنتاجية.
- وإذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة، فالانكماش هو الاستراتيجية الأكثر احتمالاً.
- واذا كانت الفجوة قليلة مع توافر فرص بيئية، فاستراتيجيات النمو والتوسع هي الأكثر احتمالاً، وتتمثل في زيادة المنتجات والخدمات وتحسينها، أو الدخول في أسواق جديدة، أو الدخول بمشاريع مشتركة مع منظمات أخرى، أو الاندماج مع منظمات أخرى.

نماذج تحليل المحفظة :

تمثل الأدوات الرئيسة التي تساعد المدراء الاستراتيجيون في الكشف عن نقاط القوة والضعف في أداء المنظمات، وتقويم فيما اذا كانت هذه الأعمال ملائمة لما هو متوقع على المدى الطويل، ومدى ملائمتها في تحقيق هدفي النمو والربحية.

ومن هذه النماذج:

أولاً : نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية :

هي مصفوفة تهدف إلى اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو بمنتج أو مجموعة منتجات معينة. وتعتمد هذه المصفوفة على بعدين رئيسين، هما: المحور الأفقي يمثل حصة السوق النسبية، والمحور الرأسي يمثل معدل نمو الصناعة (نمو السوق).

وتنقسم المصفوفة إلى أربعة خلايا تمثل وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق. وهذه الخلايا هي: النجوم، علامات الاستفهام، إدرار النقدية، والوضع المضطرب.

حصة السوق النسبية:

هي النسبة المئوية لمجموع مبيعات صناعة ما أو سوق ما التي تحصل عليها شركة معينة خلال فترة زمنية محددة. ويتم احتساب الحصة السوقية من خلال أخذ مبيعات الشركة خلال فترة معينة وتقسيمها على إجمالي مبيعات هذه الصناعة من جميع الشركات خلال نفس الفترة. يستخدم هذا المقياس لإعطاء فكرة عامة عن حجم الشركة فيما يتعلق بسوقها ومنافسيها.

وحصة الشركة في السوق هي حصتها من إجمالي المبيعات فيما يتعلق بالسوق الذي تعمل فيه. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تبيع ٥٠ مليون جنيه من الهواتف المحمولة سنويا في السوق المحلي، وكان مجموع مبيعات الهواتف المحمولة الإجمالية محليا يبلغ ١٠٠ مليون جنيه فإن حصة الشركة في السوق المحلية للهواتف المحمولة يبلغ ٥٠٪

أهمية الحصة السوقية:

ينظر المستثمرون إلى مدى زيادة الحصص السوقية وانخفاضها بعناية، لأنها يمكن أن تكون علامة على القدرة التنافسية النسبية لمنتجات الشركة أو خدماتها. ومع نمو السوق الكلي لمنتج أو خدمة، فإن الشركة القادرة على المحافظة على حصتها السوقية سوف تنمو إيراداتها بنفس معدل إجمالي السوق. وسوف تتفوق على بسرعة زيادة الإيرادات.

ويمكن أن تسمح الزيادات في الحصص السوقية للشركة بتحقيق نطاق أكبر في عملياتها وتحسين الربحية. وتتطلع الشركات دائما إلى توسيع حصتها من السوق، من خلال جذب عملاء جدد من فئات أخرى من المجتمع أو خفض الأسعار أو استخدام الإعلانات.

معدل نمو الصناعة:

معدل نمو الصناعة يعني تحديد فيما إذا كانت بيئة الصناعة تُظهر فرصاً لوحدات الأعمال الاستراتيجية، إذ يتم تقييم معدل النمو وفقا لسرعة أو بطء معدلات النمو. فالنمو الأسرع من المعدل هو نمو عالي ويمثل قوة، والنمو المنخفض في الصناعة هو أقل من المعدل ويمثل تهديدا لها.

١- **علامات الاستفهام:** في هذا المربع تنخفض المبيعات مقارنة بأكبر المنافسين في الصناعة نفسها الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأرباح، لذلك يختار المديرون الاستراتيجيين أحد البدائل الآتية:

- اتباع إاحدى استراتيجيات النمو لتدعيم المركز التنافسي للمنظمة أو لوحدة الأعمال من أجل زيادة الحصة السوقية وتحقيق تدفق نقدي. ويتطلب هذا البديل موارد مالية وعناصر مدخلات أخرى. (استراتيجية نمو).
- المحافظة على الحصة السوقية السابقة مع تخفيض معدل النمو. (استراتيجية انكماش).
- الاحتفاظ بمعدل نمو عالٍ، وتعزيز موقف المنظمة من خلال البيع النقدي من اجل تحقيق تدفق نقدي عالي. (استراتيجية استقرار).

٢. **النجـوم:** في هذا المربع يرتفع حجم المبيعات بشكل مستمر، وتكون المنتجات ذات مكانة عالية وسمعة طيبة لدى المستهلك، مع تحقيق أرباح كبيرة. ويتطلب المحافظة على النجومية: الاستمرار بالاستثمار، والإنفاق على البحث والتطوير، والسعي لتخفيض التكاليف. (استراتيجيات النمو والتوسع).

٣- إدرار النقدية: في هذا المربع تكون الحصة السوقية عالية لكن بمعدل نمو بطيء، مع نقدية عالية وربح عالي. والاستراتيجيات المناسبة هنا هي التي تحقق تدفق نقدي عالي على المدى الطويل. (استراتيجيات النمو).

٤. الوضع المضطرب: تعاني المنظمات في هذا المربع من المخاطر المترتبة على أعمالها، وذلك بسبب مركزها التنافسي الضعيف، وبالتالي تحملها كلف عالية. وينخفض هنا حجم المبيعات، وكذلك الأرباح، وإقبال المستهلكين.

وتلجأ المنظمات إلى اتباع استراتيجيات الانكماش المتعددة (مثل استراتيجية التجرد، أو الحصاد، أو التصفية) لإنقاذ ما تبقى من تلك الوحدات أو الأنشطة. (استراتيجيات انكماش).

ثانيا : نموذج مصفوفة بوسطن BCG :

تمثل أداة تخطيط استراتيجي تساعد الشركات ورجال الأعمال لاتخاذ قرار استراتيجي إما أن تحتفظ بهذا الاستثمار أو تتخارج منه أو أن تستثمر فيه بشكل أكبر. وتم إيجاد هذه الأداة بواسطة (مجموعة بوسطن للاستشارات في عام ١٩٧٠) وتقوم مصفوفة النمو من بوسطن على بعدين وهما:

معدل نمو السوق: هو نسبة الزيادة السنوية في حجم السوق. مثال، نمو سوق الهواتف المحمولة من عام ٢٠١٨ إلى عام ٢٠١٩ هو ١٠% .

الحصة السوقية:

وهي نسبة علامة تجارية معينة من السوق. مثال، سوق الهواتف المحمولة في عام ٢٠١٨ لو كان يبلغ حجمه ١٠٠ مليون دولار ومبيعات الاي فون لسنة ٢٠١٨ هي ٦٠ مليون دولار، فإن حصة أبل من الهواتف المحمولة يبلغ ٦٠% من الحصة السوقية.

جوانب القوة في مصفوفة بوسطن:

- التركيز على الجوانب التي تخلق النقدية لوحدات الأعمال بغية تعظيم قيمة محفظة الأعمال.
- تحديد حاجة المنظمة لوحدات أعمال أو منتجات أخرى تضاف لمحفظتها الحالية.
- تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات من خلال بعدين وأربعة مربعات، وبيان مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة في ضوء حصة السوق ومعدلات النمو.

جوانب الضعف في مصفوفة بوسطن:

- اقتصر تركيز المصفوفة على بعدين فقط ولم تؤخذ بنظر الاعتبار عوامل أخرى.
- إهمال الحصة السوقية ومعدلات النمو المتوسطة.

- بالرغم من أهمية الحصة السوقية في تحديد المركز التنافسي، إلا أن هناك منظمات قادرة على بناء مركز تنافسي قوي من خلال تميّز منتجاتها لخدمة احتياجات قطاعات خاصة.
- هناك منظمات أو وحدات أعمال تمتلك حصة سوقية منخفضة لكنها قادرة على تحقيق ربحية عالية وامتلاك مركز تنافسي قوي في قطاعات مختارة من السوق.
- الربط بين الحصة السوقية ومزايا التكلفة ليس صحيحاً دائماً. فهناك شركات تمتلك حصة سوقية منخفضة وتستخدم تكنولوجيا غير حديثة لكنها تحقق تكلفة إنتاج منخفضة اعلى من الشركات التي تمتلك تكنولوجيا حديثة.
- عدم قدرة النموذج على تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق.

ثالثاً: نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال الكتريك GE:

تم تطبيق هذه المصفوفة لأول مرة في شركة جنرال الكتريك وعرفت بمصفوفة (GE)، وكان ظهورها تفادياً لنقاط الضعف التي افرزها نموذج مصفوفة بوسطن. وتتكون مصفوفة ماكنزي من تسعة مربعات موزعة على بعدين هما: جاذبية الصناعة وقوة الأعمال/المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات، وهما معيارين للحكم على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

تقويم جاذبية الصناعة:

تتم عملية جاذبية الصناعة بأربع خطوات:

١-يُحدد المديرون الاستراتيجيون مجموعة عوامل تمثل جاذبية الصناعة، مثل حجم السوق، ونمو السوق، وشدة المنافسة، والربحية.

٢-تحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الاهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

٣-يعطي المديرون تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في المحفظة تتراوح بين (١-٥) إذ يشير (١) إلى جاذبية ضعيفة و(٣) متوسطة و(٥) مرتفعة جداً.

٤-يتم ضرب وزن كل عامل في تقديره لاستخراج الوزن الترجيحي الذي يمثل جاذبية الصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال استراتيجية.

تقويم قوة الأعمال / المركز التنافسي:

تمر عملية تقويم قوة الأعمال لوحدات الأعمال أو المنتجات بأربعة مراحل وكما يلي:

أ- يحدد المديرون عوامل النجاح الأساسية في كل صناعة لوحدة الأعمال أو المنتجات، ومن هذه العوامل حصة السوق، والمعرفة التكنولوجية، ونوعية المنتج.

ب- تحديد وزن كل عامل في المجموعة، مع تحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، بحيث يكون المجموع واحد صحيح.

ج- يعطي المديرون تقدير لمعدل الجاذبية لقوة الأعمال/المركز التنافسي لكل وحدة أعمال تتراوح بين (١-٥) إذ يشير (١) إلى مركز تنافسي ضعيف و(٣) متوسط و(٥) مرتفع جداً.

د- يتم ضرب وزن كل عامل في تقديره لاستخراج الوزن الترجيحي ثم تجمع النتائج المرجحة للحصول على نتيجة قوة الأعمال/المركز التنافسي.

مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكنزي:

تشتمل مصفوفة ماكنزي على الآتي:

- ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاث مربعات تمثل الفائزين نتيجة احتلالهم درجات عالية لكل من بُعديّ جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، أو تلك التي تقع على درجة عالية لأحد البُعدين ومتوسطة على البعد الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي استراتيجيات النمو والتوسع.
- ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاث مربعات تمثل الخاسرين نتيجة وقوعهم في مستويات منخفضة في بُعديّ جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، أو حصولهم على مستوى متوسط لأحد الأبعاد وضعيف للبعد الآخر. في هذه الحالة فإن الاستراتيجيات الملائمة هي إحدى استراتيجيات الانكماش (الحصاد، التصفية التدريجية، التصفية الكلية).
- مربع علامات الاستفهام كما هو الحال في مصفوفة بوسطن ويمثل ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جداً. هنا يتم اتباع إحدى

استراتيجيات النمو (الدخول في استثمارات جديدة أو منتجات جديدة) للتحوّل إلى موقع الفائزين. أو اختيار استراتيجية التجرد للاستفادة من العوائد المتحققة نتيجة لذلك.

- مربع يصف وحدة الأعمال أو النشاط بمنتجي أرباح وهو يشابه إدرار النقدية في مصفوفة بوسطن. إذ تمتلك المنتجات أو وحدات الأعمال في هذا المربع استراتيجية مركز تنافسي قوي في صناعة غير جذابة.

- مربع يمثل وحدة أعمال أو منتجات ذات جاذبية صناعية متوسطة، وقوة أعمال متوسطة. وهنا لا يمكن للوحدات أو المنتجات توليد القوة لكنها بنفس الوقت ليست ضعيفة.

نقاط القوة في مصفوفة ماكنزي:

- إدخال الكثير من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على محوريّ المصفوفة.
- تسمح بتحليل اكثر تفصيلاً من مصفوفة بوسطن، لاحتوائها على مربعات اكثر.

- تتمثل الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج بجزء من دائرة تمثل حجم الطلب الكلي للصناعة.

نقاط الضعف في مصفوفة ماكنزي:

- لا توضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال أو المنتجات ولا كيفية تطبيقها.

- وجود اكثر من تسعة مربعات قد يؤدي إلى مؤشرات متعددة الأبعاد.
- إن إعطاء وزن نسبي في التقويم هي عملية غير موضوعية كونها تعتمد على تقدير من يقوم بالتقويم.
- لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة ولا تراعي التغيرات التي تحدث في البيئة أثناء التقويم أو في المستقبل.

ويعد نموذج ماكينزي أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء الشركات، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. وتم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة ماكينزي، توم بيترز وروبرت ووترمان.

ويعتمد هذا النموذج على تحليل سبعة عناصر أساسية يجب أن تتوافر في أي منظمة، ولا يمكن لأي شركة النجاح دون أن تكون جميع هذه العناصر منسجمة معًا.

ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء الشركة، ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.

وينقسم نموذج ماكينزي إلى ثلاثة عناصر ملموسة، هي الاستراتيجية والهيكل والأنظمة، وأربعة عناصر غير ملموسة، وهي القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل.

رابعاً: نموذج مصفوفة هوفر:

وتسمى أيضا مصفوفة تطور المنتج/السوق، وتعمل على تلافي العيوب التي ظهرت في مصفوفتيّ بوسطن وماكنزي. وتتكون مصفوفة هوفر من (١٥) مربعاً تعكس مراحل تطور المنتج وتمثل الدوائر داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة أو وحدة الأعمال، أما الأجزاء المظللة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات.

وتحتوي المصفوفة على بعدين هما: المحور الرأسي يمثل تطور المنتج/السوق، بينما يمثل المحور الأفقي المركز التنافسي لوحدة الأعمال الاستراتيجية.

مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة هوفر:

يُلاحظ أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) ضمن مراحل تطور المنتج/السوق تتمتع بمركز تنافسي قوي.

أما ذات الحرف (ب) فإنها تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من انخفاض نسبي في حصتها السوقية، وتشابه وحدات الأعمال أو المنتجات في الحرف (ج) لكنها لا تحتل مركز تنافسي قوي.

أما في (د) فهي مرحلة ركود خفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول بسبب استحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً.

وفي الحرف (هـ) فإنها في مركز نضوج الصناعة وتحتل مركز تنافسي قوي نسبياً، وفي الحرف (و) فان لها مركز تنافسي قوي نسبياً.

ويُلاحظ الدارس كذلك أن الوحدات (هـ، و) تشبه إدرار النقدية في مصفوفة بوسطن.

أما الحرف (ز) فان وحدات الأعمال فيه تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركز تنافسي ضعيف وهي تشبه (الوضع المضطرب) في مصفوفة بوسطن، وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكنزي.

المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفـر:

-على المديرين الاهتمام بوحدات الأعمال (أ) و(ب) مثل الإنفاق في المستقبل. واختيار احدى استراتيجيات النمو لتحقيق اعلى ربحية ممكنة.

- الوحدات والمنتجات ذات المركز التنافسي الضعيف مثل (ج) لابد من استثمار الأموال بشأنها لتحويلها إلى مركز تنافسي قوي.

-الاستراتيجيات الملائمة لوحدات الأعمال (د) هي النمو المحدد.

-وحدات الأعمال في (هـ، و) بحاجة إلى استراتيجيات تحولها إلى وحدات أعمال تدر نقدية كبيرة، واستغلال الفائض من هذه النقدية للإنفاق على (أ) و(ب).

- وحدات الأعمال في الحرف (ز) أمامها استراتيجيتان هما: الاحتفاظ إذا كان متوقع تحقيق أرباح معقولة، وبعكسه يتم اتباع استراتيجية التخلي. أو استراتيجية التصفية.

نقاط القوة في مصفوفة هوفـر:

- توزيع وحدات الأعمال أو المنتجات على وفق مراحل حياة المنتج والمركز التنافسي في (١٥) مربع.

- إمكانية تنبؤ المنظمة بمحفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل.
- اعتبار دورة حياة المنتج واحدة من اهم المحددات المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الأعمال.

نقاط الضعف في مصفوفة هوفـر:

- على الرغم من أهمية دورة حياة المنتج إلا أن المصفوفة لا تركز على جاذبية الصناعة.
- وجود عوامل أخرى ذات أثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.

المراجع

أولا : مراجع عربية :

-أحمد محمد غنيم: دور دراسات الجدوى والتحليل المالي في ترشيد قرارات الاستثمار والائتمان، دار المستقبل، بور سعيد (مصر)، ١٩٩٦

– حمدي فؤاد علي: الاتجاهات الحديثة في الإدارة ..البرمجة الخطية وبيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٨٢

– رجب عادل: بحوث العمليات، منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد والتجارة، ١٩٨١

– صالح هلال هادي: بحوث العمليات وتطبيقاتها، دار المتنبي، بغداد، ١٩٨٧

– عبد العزيز أحمد دياب: أساسيات التحليل الكمي – في الاقتصاد والإدارة، خوارزم العلمية، جدة، السعودية، ٢٠١٥

– السعدي رجال، بحوث العمليات البرمجة الخطية، دار رجزو، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٤

– حسن علي مشرقي: بحوث العمليات تحليل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧

– سليم بطرس جلدة : أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٩

– سهيلة عبد الله سعيد، الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات، دار الحامد، ٢٠٠٧

– سيد الهواري: اتخاذ القرارات (تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري)، دار الجيل للطباعة، القاهرة، ١٩٩٧

- ----------: نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ١٩٩٧

- ---------: المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة ١٩٧٥

- سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية،الطبعة الاولى،دار الفكر،عمان، الأردن، ٢٠١١

- طارق عبد الرؤوف عامر, صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠١٦

- عطا غنيم حسين: مقدمة في بحوث العمليات، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٨٤

- عوابدي عمار: عملية اتخاذ القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر،١٩٩٢

- قاسم أحمد رفيق: المدخل إلى بحوث العمليات،منشورات جامعة حلب، كلية الاقتصاد، ١٩٩٢

- كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في إتخاد القرارات الادارية، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٦

- كمال نور الله: القرار الإداري (دراسة تحليلية ذات أهداف تطبيقية) منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية،١٩٧٥

- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٥

- مُحَمَّد عبد الفتاح ياغي : اتخاذ القرارات التنظيمية، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٣

- مُحَمَّد كبية : نظرية القرارات الإدارية، مديرية المطبوعات الجامعية، حلب، ١٩٩١

- مخلوف إبراهيم أحمد: نظرية القرارات التجارية، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩
- مؤيد الفضل, المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الادارية المثالى . دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٩
- نادية أيوب: نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعية، دمشق، سوريا، ١٩٩٢
- نعيم زعيم : أساليب التحليل الكمي في الإدارة جامعة اليرموك كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، بغداد، ١٩٩٥ .
- نعيم نصير: الأساليب الكمية وبحوث العمليات في الإدارة، عالم الكتب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٤
- نوال الأشهب اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها مكتبة الأنجلو، القاهرة،٢٠٠٩
- يونس عبد العزيز المقدادي: مبادئ في الادارة ومفهومها ومجالاتها.. مدارس الفكر الاداري العمليات الادارية، مؤسسه آلاء للطباعة والنشر، ١٩٩٦

ثانيا: كتب مترجمة:

- بانكاج جيماوات: الالتزام واستراتيجية اتخاذ القرار، ترجمة سعاد الطمبولي، دار الأنجلو القاهرة، ١٩٩٤
- جين سميث: فن إتخاذ القرارات الصائبة، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، لبنان، ١٩٩٩
- دفيد أندرسون : تعريب ومراجعة مُحَمَّد توفيق البلقيني، الأساليب الكمية في الادارة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية،٢٠٠٦
- روبرت كليمان: إتخاذ القرارات الصعبة: بإستخدام مجموعة نظم برامج أدوات القرار، دار المريخ للنشر الرياض، السعودية، ٢٠١٠

- ريتشارد بسكال: فن الإدارة اليابانية. ترجمة حسن مُحَمَّد ياسين، دار الحمراء بيروت، لبنان، ١٩٩٠

ثالثا: مواقع الإنترنت:

- القرار الإداري تعريفه وأركانه

http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/614.htm

- مهارة اتخاذ القرار

https://www.starshams.com/2021/06/decision-making.html

- فن اتخاذ القرار الإداري والقيادي

http://ivorytraining.com/ar/node/543

- استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-752779-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85-%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9

- استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية : المفاهيم–النظريات–العوامل المؤثرة فيها

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-336737-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%81%D8%A7%D9%87%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D8%A7%D9%85

- دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1060554-
%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-
%D9%81%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9-
%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB-
%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%
AA-%D9%81%D9%8A-
%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-
%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%
AA

– عن اتخاذ القرارات الذكية

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-729227-%D8%B9%D9%86-
%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-
%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%
AA-%D8%A7%D9%84%D8%B0%D9%83%D9%8A%D8%A9

– مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-813004-
%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%83%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%
86-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-
%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%
AA

– تحليل المشكلات و اتخاذ القرارات الإدارية

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-317567-
%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84-
%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D9%83%D9%84%D8%A7%D8%
AA-%D9%88-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-
%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%
AA-
%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8
%A9

– مقدرة القيادات الإدارية في صنع القرار

https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1251888-
%D9%85%D9%82%D8%AF%D8%B1%D8%A9-
%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8
%AA-
%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8
%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%B5%D9%86%D8%B9-
%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1-%D9%88-
%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%AA%D9%87-
%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-
%D9%83%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA

– القيادة الإدارية و فن اتخاذ القرار
https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-398231-%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D9%88-%D9%81%D9%86-%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1%D8%A7%D8%B1

الفهرس